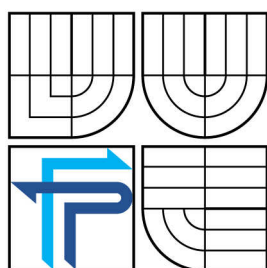


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ELEKTRONICKÝ PRODEJ VSTUPENEK E-COMMERCE OF ENTRANCE TICKETS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. PETR LACMAN

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. JIŘÍ DVOŘÁK, DrSc.

BRNO 2009

Abstrakt

Tato diplomová práce shrnuje současný stav elektronického prodeje vstupenek, analyzuje výhody a rizika, která elektronický prodej vstupenek přináší divákům i provozovatelům kulturních zařízení a uvádí přehled dostupných internetových platebních systémů. V diplomové práci je navrženo možné zlepšení elektronického prodeje vstupenek pro Městské divadlo Brno, které vychází z důkladné analýzy současného stavu za využití metod strategického managementu. Na základě údajů komerčního oddělení a managementu divadla jsou v diplomové práci analyzovány zásadní vnitřní i vnější faktory pomocí SLEPT a SWOT analýzy a Porterova modelu konkurenčních sil.

Klíčová slova

Elektronický prodej, vstupenka, elektronické platební systémy, SLEPT, SWOT, Městské divadlo Brno.

Abstract

This master thesis deals with e-commerce of entrance tickets. Current reservation and sale systems of entrance tickets are described, advantages and risks of those systems are described from the customer point of view and management point of view. Improvement of e-commerce of entrance tickets implemented in Brno City Theatre is suggested based on detailed analysis of internal and external factors, which are defined with usage of SLEPT, SWOT analysis and Porter model of competition.

Key words

E-commerce, entrance tickets, electronics payment systems, SLEPT, SWOT, Brno City Theatre.

Bibliografická citace práce:

LACMAN, P. *Elektronický prodej vstupenek*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 82 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma „Elektronický prodej vstupenek“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

V Brně dne 15.5.2009

.....
podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Jiřímu Dvořákovi, DrSc. za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Dále děkuji ekonomickému náměstkovi Městského divadla Brno Ing. Lubomíru Spáčilovi a vedoucí komerčního oddělení Městského divadla Brno Renatě Sedláčkové za poskytnutí cenných informací a pomoc při zpracovávání této diplomové práce.

V Brně dne 15.5.2009

.....
podpis autora

Obsah

1	ÚVOD	7
2	VYMEZENÍ PROBLÉMU.....	9
3	CÍL PRÁCE.....	11
4	INFORMAČNÍ ZDROJE	12
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	13
5.1	VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....	13
5.1.1	<i>Obecné okolí</i>	<i>15</i>
5.1.2	<i>Oborové okolí.....</i>	<i>16</i>
5.2	VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	19
5.3	SWOT ANALÝZA	20
6	SYSTÉMY PRODEJE VSTUPENEK.....	22
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ELEKTRONICKÉHO PRODEJE VSTUPENEK	25
7.1	ONLINE REZERVACE VSTUPENKY	26
7.1.1	<i>Rezervace vstupenky bez možnosti výběru</i>	<i>27</i>
7.1.2	<i>Rezervace vstupenky s možností výběru</i>	<i>28</i>
7.2	ONLINE NÁKUP VSTUPENKY	30
7.3	REZERVAČNÍ A PRODEJNÍ SYSTÉMY VSTUPENEK	32
7.4	ELEKTRONICKÉ PATEBNÍ SYSTÉMY	35
7.4.1	<i>Platba platební kartou.....</i>	<i>36</i>
7.4.2	<i>Elektronická peněženka.....</i>	<i>40</i>
7.4.3	<i>Mobilní platba.....</i>	<i>41</i>
8	MĚSTSKÉ DIVADLO BRNO.....	43
8.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	45
8.1.1	<i>Obecné okolí.....</i>	<i>45</i>
8.1.2	<i>Oborové okolí.....</i>	<i>52</i>
8.2	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	61
8.2.1	<i>Ekonomické údaje</i>	<i>61</i>
8.2.2	<i>Návštěvnost.....</i>	<i>66</i>
8.2.3	<i>Klasický prodej vstupenek.....</i>	<i>67</i>
8.2.4	<i>Online rezervace vstupenky.....</i>	<i>69</i>
8.3	SWOT ANALÝZA	70
8.4	FAKTORY VÝZNAMNÉ PRO ELEKTRONICKÝ PRODEJ VSTUPENEK	72
8.5	NÁVRHY ZLEPŠENÍ ELEKTRONICKÉHO PRODEJE VSTUPENEK A JEJICH ZHODNOCENÍ	74
9	ZÁVĚR.....	79
	SEZNAM LITERATURY.....	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	84
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM TABULEK.....	85

1 Úvod

S nástupem informačních technologií dochází často ke změnám v i oblastech, které byly po dlouhá léta velice konzervativní a velmi odolné vůči všem navrhovaným změnám. Jednou z těchto oblastí, kde po dlouhá desetiletí nedošlo k žádnému výraznému rozvoji je i prodej vstupenek do kulturních zařízení. Klasický a léty prověřený systém prodeje vstupenek do kulturních zařízení se dostává v posledních letech do přímého rozporu s novou formou prodeje vstupenek přes elektronické obchody.

Výhody nákupu vstupenek přes internetové portály jsou pro zákazníka, návštěvníka kulturních zařízení nesporně velké. Zákazníkovi, který chce mít naprostou jistotu, že představení nebude vyprodané, odpadá povinnost navštívit kulturní instituci dvakrát – poprvé při nákupu vstupenky a podruhé při samotném kulturním představení. Internetový prodej však přináší značná rizika pro provozovatele kulturního zařízení, především při skloubení s klasickým prodejem vstupenek.

Je nutné si uvědomit základní rozpor v přínosech, které ze zavedení elektronického prodeje vstupenek plynou pro zákazníka (v tomto případě tedy návštěvníka) a pro provozovatele (management a prodejní oddělení jednotlivých kulturních zařízení). S novými možnostmi informačních technologií je pro návštěvníka kulturních zařízení daleko pohodlnější nákup vstupenky z pohodlí jeho domova. To však přináší obtíže provozovatelům kulturních zařízení při spojení obou druhů prodeje. I v dnešní době totiž klasický způsob prodeje vstupenek stále ještě převládá nad elektronickým. V mnoha případech také kulturní zařízení musí zabezpečit prodej vstupenek hromadným zákazníkům, kteří nakupují často několik desítek vstupenek najednou. Proto je pro provozovatele kulturních zařízení nutné spojit oba rozdílné systémy prodeje vstupenek v jeden celek.

Městské divadlo Brno se řadí mezi přední brněnská divadla. Stabilní herecký soubor společně s kvalitním uměleckým vedením si vybudoval věhlasné jméno nejen ve spádové oblasti Jihomoravského kraje, ale i v dalších krajích České republiky, kde divadlo často hostuje a dokonce i na zahraničních divadelních podíích. Ačkoliv lze říci, že Městské divadlo Brno se repertoárem i technickým zázemím řadí k nejmodernějším

divadlům, elektronický prodej vstupenek není v tomto divadle příliš rozvinutý a není návštěvníky divadla moc využíván. Jednou ze samozřejmých priorit managementu divadla je docílení vysoké návštěvnosti všech představení a neustálé zvyšování komfortu návštěvníků divadla, kam spadá i možnost rozšíření elektronického prodeje vstupenek. Proto bylo po konzultaci s vedoucím práce rozhodnuto zaměřit se při vypracování diplomové práce detailněji právě na Městské divadlo Brno.

2 Vymezení problému

Udržení vysoké návštěvnosti všech divadelních představení je jedním ze samozřejmých cílů managementu Městského Divadla Brno. Vedení divadla toho chce dosáhnout opatřeními jak v umělecké tak v technické rovině. Opatření v umělecké rovině se týkají především výběru nově připravovaných premiér, jejich uměleckému nastudování a také dalšímu rozvoji hereckého souboru divadla. Tím bude zaručeno, že návštěvník bude divadlo opakovaně navštěvovat v příslibu kvalitního uměleckého zážitku. Druhou oblastí je technická rovina, ve které je snahou maximální zpříjemnění všech činností souvisejících s návštěvou divadelního představení. Jedná se zejména o všechny podpůrné činnosti související s návštěvou divadla – šatnu, občerstvení, divácké zázemí, ale také o činnosti probíhající před samotnou návštěvou divadla a po ní. Do této oblasti lze zahrnout zákaznický servis, propagaci, dostatečnou dostupnost informací o divadle a především nákup vstupenky. Právě v této oblasti lze pozorovat jisté nedostatky.

Návštěvníci Městského divadla Brno v současné době většinou volí klasický způsob nákupu vstupenek na pokladně divadla. Vzhledem k velkému zájmu o vstupenky se v době zahájení předprodeje před pokladnou divadla pravidelně tvoří až několika hodinové fronty. Tato skutečnost může samozřejmě některé potenciální návštěvníky od nákupu vstupenky odradit. Tohoto faktu si je management divadla plně vědom a uvědomuje si nutnost tuto situaci v budoucnu změnit. V úvahu připadá zvýšení počtu otevřených pokladen, jednou z možností je i zvýšení podílu vstupenek, která jsou prodána elektronicky. Možnost elektronického nákupu vstupenek není totiž návštěvníky ve větší míře v současné době využívána. Případné podniknuté kroky managementu pro zvýšení elektronického prodeje vstupenek však musí být plně slučitelný se stávajícím systémem prodeje vstupenek a klasický systém prodeje vstupenek se musí s elektronickým prodejem vstupenek vzájemně doplňovat.

Je tedy zřejmé, že změny v systému prodeje vstupenek musí být předem důkladně uvážené a velmi citlivé ke všem konzervativním návštěvníkům divadla, tedy i k těm, kteří jsou v současné době ochotni stát dlouhé fronty v klasickém předprodeji. Veškeré navrhované změny musí vycházet ze základního rozhodnutí, zda je nutné provést

plánovanou změnu či nikoliv a jaká jsou rizika zavedení uvažované změny. Rozhodnutí proto musí být učiněno na základě výsledku analýzy, nejčastěji s využitím tradičních metod strategického managementu [44]. Využít je možné závěry analýzy vnějšího okolí společnosti – jak obecného okolí, tak oborového okolí, dále výsledky zkoumání vnitřních faktorů a finančních faktorů. Jako nezbytnost se jeví analýza slabých stránek a hrozeb, se kterými se Městské divadlo Brno potýká a které mohou ovlivnit elektronický prodej vstupenek. Současně je nutné si uvědomit silné stránky a příležitosti, které se naskýtají. Výsledkem analýzy bude rozhodnutí, zda je současný stav prodeje vstupenek vyhovující, uspokojivý nebo nevyhovující a případně jaká opatření je nutné podniknout vzhledem k potenciálnímu rozvoji Městského divadla Brno v budoucnosti.



Obrázek 1: Logo Městského divadla Brno. Zdroj: [25].

3 Cíl práce

Cílem práce je zpracování komplexní analýzy možného rozšíření elektronického prodeje vstupenek Městského divadla Brno. Potenciální zlepšení elektronického prodeje vstupenek musí být v souladu se stávajícím klasickým prodejem vstupenek a vhodně ho doplňovat. Proto je nutné při navrhování změn vycházet z detailně prozkoumaného současného stavu a ze znalosti stávajícího procesu prodeje vstupenek v Městském divadle Brno.

Při zjišťování současného stavu je nezbytné zkoumat jak vnější faktory obecného a oborového okolí společnosti, tak i interní faktory, především silné a slabé stránky společnosti. Součástí musí také nevyhnutelně být analýza aktuální situace v oblasti elektronického prodeje vstupenek se zaměřením především na konkurenční kulturní zařízení v Brně, včetně možných rizik a ekonomických důsledků, která z elektronického prodeje vstupenek plynou pro provozovatele kulturních zařízení. Další neméně důležitou částí práce je zmapování současných dostupných komerčních systémů elektronického prodeje vstupenek, nabízených na trhu komerčními subjekty.

Na základě závěrů ze všech výše zmíněných oblastí je cílem navrhnout možné směry rozvoje elektronického prodeje vstupenek v Městském divadle Brno a poskytnout tak managementu divadla komplexní informace pro rozhodování o případných změnách současného způsobu prodeje vstupenek.

4 Informační zdroje

Diplomová práce vychází z několika druhů informačních zdrojů. V práci jsou použity informace jak z knižních publikací vydaných v České republice i v zahraničí, tak z materiálů publikovaných v odborných časopisech a ve sbornících vědeckých konferencí.

Nevýhodou klasických knižních informačních zdrojů týkajících se elektronického obchodu a elektronických platebních systémů je jejich menší aktuálnost vzhledem ke stále probíhajícímu velmi dynamickému rozvoji v této oblasti. Proto jsou v diplomové práci hojně využívány i internetové informační zdroje. Základním zdrojem internetových materiálů jsou databáze vědeckých publikací přístupných online, články z konferencí a databáze vysokoškolských prací. V neposlední řadě jsou používány i klasické internetové vyhledávače pro nalezení relevantních materiálů z komerční sféry.

Vzhledem k velmi specifickému zaměření diplomové práce na kulturní oblast lze nalézt velmi málo literatury zabývající se problematikou managementu v kulturních organizacích. Kromě anglicky psané literatury jsou proto v diplomové práci využity informace získané z interních materiálů Městského divadla Brno a na konzultacích s pracovníky divadla, především s vedoucí komerčního oddělení paní Renatou Sedláčkovou a ekonomickým náměstkem Ing. Lubomírem Spáčillem.

Všechny použité informační zdroje jsou citovány v textu a přehledně uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

5 Analýza současného stavu

Tato kapitola shrnuje možné teoretické přístupy a metody, které lze použít při analýze současného stavu podniku, firmy, či instituce. Všechny tyto podnikatelské subjekty jsou v dalším textu označovány termínem společnost.

Při analýze současného stavu by bylo chybou zaměřit se pouze na společnost samotnou – je nutné se celkově zaměřit na prostředí, ve kterém se analyzovaná společnost vyskytuje. V takovémto prostředí lze pozorovat většinu faktorů a činitelů, které na danou společnost působí a ovlivňují její samotné fungování. Některé faktory prostředí jsou často všeobecně dány a můžou být velmi specifické (např. zákony). Ačkoliv je většina faktorů ovlivnitelná managementem společnosti (např. úroveň pracovního prostředí), některé faktory může management společnosti kontrolovat jen velmi omezeně (např. ceny energií). Faktory prostředí jsou proměnlivé v prostoru a čase. Mohou být ve vzájemné korelaci, kdy změna jednoho faktoru vyvolá řetězovou změnu dalších faktorů. Vývoj takovýchto faktorů lze často velmi přesně předvídat [42].

Podle působení jednotlivých faktorů lze také prostředí obecně rozdělit na vnější a vnitřní prostředí společnosti. Faktory vnějšího prostředí jsou faktory mimo samotnou společnost a jsou jen velmi těžší ovlivnitelné. Naopak vnitřní faktory prostředí jsou specifické pro společnost a jsou jí velmi často přímo utvářené.

5.1 Vnější prostředí společnosti

Z výsledku analýzy vnějšího prostředí společnosti je možné odhalit vlivy působící na společnost a získat informace o prostředí, ve kterém se společnost nachází. Analýza faktorů vnějšího okolí se v základním rámci zaměřuje na obecné okolí a oborové okolí. V detailnějším rámci jsou analyzováni stakeholdři, konkurenti a konkurence, zákazníci a v poslední řadě trendy vývoje [3].

Obecné okolí je ta část vnějšího okolí společnosti, která je tvořena faktory vznikajícími v mezinárodním, národním či regionálním prostředí. Tyto faktory přímo působí na většinu organizací, které se pohybují ve vymezeném prostředí. Společnosti je nemohou výrazným způsobem ovlivnit. Naproti tomu oborové okolí představuje

skupina společností, které produkují stejné nebo zákazníkem navzájem úzce zaměnitelné produkty. Jedná se o skupinu navzájem si konkurujících organizací, jejichž produkty usilují o stejného či podobného koncového zákazníka. Faktory oborového okolí mohou působit na organizace v daném oboru různě a společnosti mohou tyto faktory do značné míry ovlivňovat [40], [42].

Analýza vnějšího okolí sleduje, zda a jak rychle se mění faktory obecného či oborového okolí a jak je společnost změnou těchto faktorů ovlivněna. Při analýze faktorů utvářejících vnější okolí společnosti je nutné vzít v úvahu následující skutečnosti [17], [21]:

- Zákazníci požadují stále častěji výrobky nebo služby odpovídající přesně jejich potřebám, větší možnost výběru a častěji mění preference. Tato situace je způsobena především dostatkem snadno dostupných informací. Zákazník si je vědom převahy nabídky nad poptávkou a častěji srovnává vzájemné konkurenční společnosti.
- Dochází k překonávání regionálních, národních i mezinárodních bariér, dále ke zrychlování všech obchodních transakcí a ke změnám obchodních pravidel souvisejících s rozvojem informačních a komunikačních technologií.
- Globalizace trhů se stupňuje, vznikají nové obchodní formy společností a nadnárodní strategická spojení. S tím také souvisí růst intenzity konkurence, její stupňování a změna formy konkurence. Společnosti si mohou konkurovat se stejným výrobkem na jednom trhu cenou, na jiném trhu doplňkovými službami nebo kvalitou.
- Globalizace způsobuje omezení schopnosti národních vlád řídit hospodářství země. Ekonomika je stále častěji více řízena na úrovni nadnárodní v rámci širšího ekonomického celku (Evropská unie, USA). Vzniká globální ekonomika v prostředí, kde není rozvinuta globální společnost. Dochází ke sbližování státního a soukromého sektoru, k vzájemnému propojování i pro stát dříve velmi strategických odvětví jako energetika nebo doprava. Roste také význam životního prostředí, zvyšuje se tlak na tzv. ekocentrický management.

5.1.1 Obecné okolí

Faktory obecného okolí je možno rozdělit podle oblasti působení na faktory z oblasti sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Podle počátečních písmen jednotlivých oblastí se analýza faktorů obecného okolí označuje jako SLEPT analýza, v některé literatuře je také označována jako PEST nebo STEP analýza [3]. SLEPT analýza vychází z poznatků minulého vývoje a snaží se o předvídání a předpovídání budoucích vlivů prostředí především v následujících oblastech [3], [13], [41]:

- Sociální faktory – zahrnují sociální, demografické a kulturní faktory, které jsou v úzkém vztahu ke společnosti, zejména růst populace, migrace obyvatelstva, vývoj porodnosti, stárnutí obyvatelstva, úmrtnost, úroveň vzdělanosti, zaměstnanost, struktura příjmů a výdajů obyvatelstva, zvyklosti a životní styl, postoj k práci a k volnému času, životní hodnoty apod.
- Legislativní faktory – definují existenci a funkčnost podstatných zákonných norem, jako jsou např. obchodní právo, daňové zákony, právní úkony pracovních podmínek, zákony o investičních pobídkách a dotacích, deregulační opatření, ale také případné legislativní omezení konkurence. Další faktory, které se projevují v obecném okolí, jsou všeobecná vymahatelnost práva, funkčnost soudů, ochrana patentů a autorských práv, úroveň korupce.
- Ekonomické faktory – působí na vývoj a strukturu národního hospodářství prostřednictvím monetární a fiskální politiky státu. Významnými ekonomickými faktory jsou např. výše HDP a jeho vývoj, kupní síla obyvatelstva, inflace, úroveň zahraničního obchodu a úroveň mezd. Důležité jsou také faktory definující přístup k finančním zdrojům, např. náklady na půjčku, dostupnost a formy úvěrů, chování věřitelů, burzovní situace. Všechny tyto faktory tvoří vzájemné propojení makroekonomického prostředí s mikroekonomickým.
- Politické faktory – vytvářejí politický rámec pro vývoj a směřování společnosti, určují, zda ekonomika bude spíše direktivní, tržní nebo smíšená. Politické faktory jsou do velké míry určeny především vládou. Při jejich posuzování je vycházeno především z hodnocení politické stability v zemi, je

sledována forma vlády, hodnocena úspěšnost státní administrativy a klíčových úřadů, vliv politických osobností, jsou předvídány budoucí výhledy týkající se udržení či předání politické moci v zemi. Neméně důležité jsou faktory, které zasahují do politicko-ekonomické oblasti: např. postoj vůči investicím domácím a zahraničním, preferovaný či neutrální vztah ke státnímu průmyslu, postoj vůči soukromému sektoru a faktory zahrnující vztahy s jinými zeměmi, regionální stabilita, potenciální zahraniční konflikty, embarga, začlenění země do politicko-ekonomických seskupení apod.

- Technologické faktory – nejvýrazněji mění život lidí i organizací. Rozvoj techniky a technologie vyžaduje neustálé sledování pokroku a reakce na něj. Jedině sledováním technického rozvoje, inovacemi a modernizací lze vytvářet předpoklady pro dlouhodobou prosperitu organizace. Technologický rozvoj úzce souvisí se zvyšováním produktivity, se snižováním nákladů a zvýšením kvality výrobků a služeb. Umožňuje splnění požadavku zákazníka v kratším čase, což má přímý vliv na konkurenceschopnost společnosti. Mezi technologické faktory lze zařadit výši výdajů na výzkum a inovace, obecnou technologickou úroveň, prioritu technologických aktivit, přítomnost nových objevů a vynálezů a rychlost jejich zavádění do praxe.

Výčet oblastí, ve kterých zkoumáme faktory obecného okolí, samozřejmě není a nemůže být úplný. Vždy je nutné mít na zřeteli účel, s jakým je analýza vypracovávána a v případě potřeby se zaměřit i na faktory dalších oblastí, např. geografické, ekologické, infrastruktury atd. Není také nutné analyzovat všechny výše uvedené faktory, důležité je především detailně zmapovat především oblasti, které mají pro účel analýzy největší váhu.

5.1.2 Oborové okolí

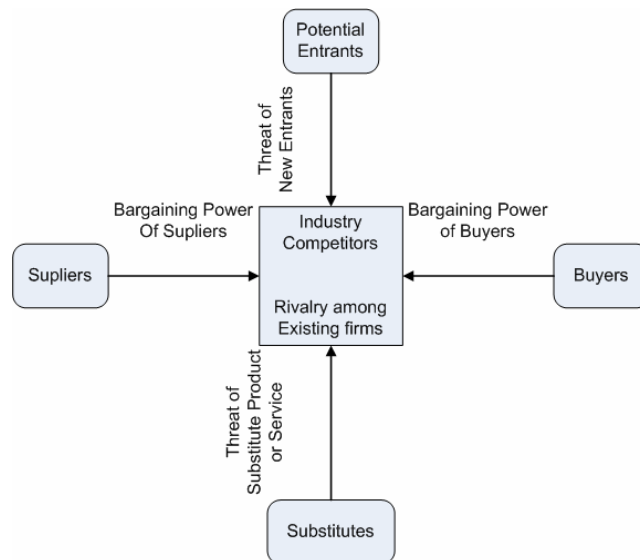
Součástí oborového okolí jsou nejen navzájem si konkurující společnosti, nabízející vzájemně zaměnitelné produkty, ale také skupiny výrobců, dovozců a uživatelů stejných nebo vzájemně zaměnitelných výrobků nebo služeb [42]. Proto je analýza faktorů oborového okolí velmi úzce spjata s analýzou konkurenčního prostředí.

Pro vymezení faktorů oborového okolí jsou uplatňovány především metodické postupy harvardského profesora Michaela Portera. V kterémkoliv odvětví, ať už poskytuje výrobky či služby, shrnul Porter pravidla konkurence do následujících pěti dynamických konkurenčních faktorů [3], [41]:

- *Intenzita soupeření konkurentů v rámci odvětví* – mezi stávajícími konkurenty dochází k soupeření o získání co nejvýhodnějšího postavení. K tomu je používáno různých metod, jako je cenová konkurence, reklamní kampaně, zlepšený servis zákazníkům nebo poskytnutí nadstandardní záruky. K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Zásadní faktory, které ovlivňují intenzitu konkurence, jsou především velikost a síla konkurentů a jejich rovnováha, vysoké fixní náklady v odvětví a vysoké náklady na opuštění odvětví a také pomalý nárůst trhu.
- *Noví potenciální konkurenti* – nově vstupující podniky přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje kapitálu. Tyto aspekty mohou vést ke snížení cen nebo k růstu nákladů a tím ke snížení ziskovosti. Případné rozhodnutí potenciálního konkurenta vstoupit do odvětví je závislé na aktivitě odvětví a na existenci resp. neexistenci specifických bariér vstupu. Mezi hlavní zdroje překážek vstupu nového konkurenta na trh jsou především nezbytně nutná diferenciací produktu, velká kapitálová náročnost a přechodové náklady, složitý přístup k distribučním kanálům, výhoda nákladů nezávislých na velikosti firmy a v neposlední řadě vládní politika a úroveň legislativy.
- *Substituční a komplementární produkty* – hrozba substituce je vždy projevem vyšší intenzity konkurence ve sledovaném odvětví. Substituty limitují potenciální výnosy tím, že určují stropy, jež si mohou podniky v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví. Potenciální hrozba substituce může nabývat následujících podob: hrozba substituce produktu produktem, hrozba substituce potřeby (např. vyšší kvalitou) nebo hrozba generické či absolutní substituce (např. změna spotřebních návyků).

- *Síla dodavatelů* – Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačovat ziskovost. Vliv dodavatelů se může v oborovém okolí projevovat především následujícími faktory: vysoké náklady při změně dodavatele, silný image dodavatele, koncentrace dodavatelů, dodavatel nepřikládá velký význam budování dlouhodobých vztahů se svými zákazníky.
- *Síla odběratelů* – odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů. Dále usilují o dosažení co nejvyšší kvality výrobků či služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše se děje na úkor ziskovosti odvětví.

Souhrnné působení těchto pěti sil rozhoduje o schopnosti podniků v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu [40]. Porterův model faktorů konkurenčního oborového okolí znázorňuje Obrázek 2.



Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil. Zdroj: [40].

Velmi často se uvedený Porterův model rozšiřuje o analýzu dalších faktorů oborového okolí – spolu s výše uvedenými faktory se hodnotí také možné zásadní změny v oboru a analýza organizací, jejichž podnikání a existence jsou přímo závislé na dané společnosti (tzv. komplementáři) [45]. Je možné také zkoumat stádia vývoje daného oborového odvětví či analyzovat faktory, které ovlivňují úroveň odvětví podle Porterova diamantu [42].

5.2 Vnitřní prostředí společnosti

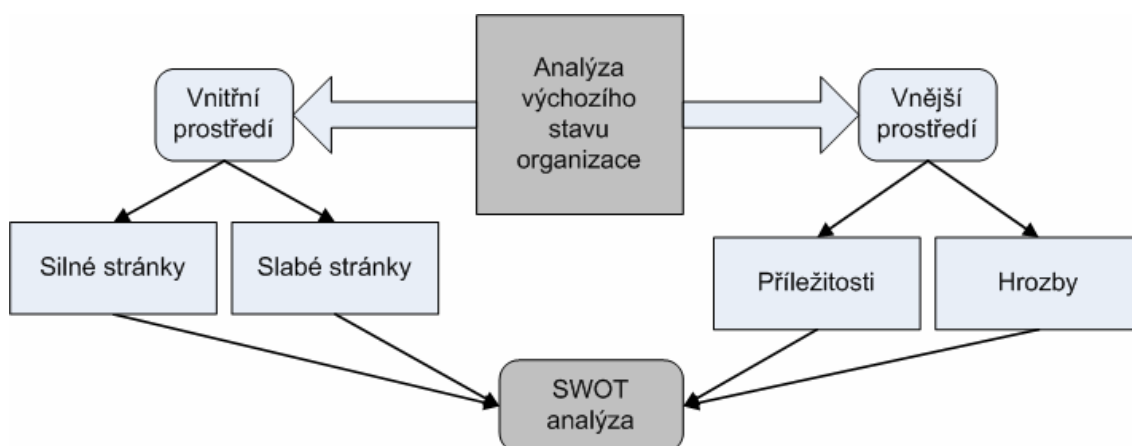
Vnitřním prostředím lze chápat množinu prvků, procesů a funkcí existujících uvnitř organizace a vzájemné vztahy mezi nimi. Faktory ovlivňující vnitřní prostředí společnosti jsou pro každou společnost specifické. Roli při jejich utváření hraje velké množství činitelů, např. velikost firmy, typ organizace, firemní kultura, zaměstnanci a mnoho dalších. Vzhledem k velké různorodosti existuje i poměrně velké množství metod, které lze pro analýzu vnitřního prostředí použít:

- *Metoda klíčových faktorů* – bývá také označována pojmem audit zdrojů. Jedná se o rozbor zásadních zdrojů, která má společnost k dispozici: např. lidských, materiálních, finančních a nehmotných. Kromě prostého výčtu těchto klíčových zdrojů je nutné posoudit, zda jsou zdroje vzájemně vyvážené, jaká je jejich flexibilita a efektivita, s níž jsou využity. Možným přístupem je také posouzení do jaké výše se klíčové faktory podílí na úspěchu společnosti na trhu a na tvorbě zisku [3], [42].
- *Hodnotový řetězec* – touto metodou je zjišťováno, jak přispívají jednotlivé aktivity společnosti k vytváření konkurenční výhody. V prvním kroku je definována základní činnosti společnosti a v druhém kroku vyhodnoceno, jakou přidanou hodnotu každá činnost společnosti přináší. V hodnotovém řetězci je vidět vzájemné propojení tzv. primárních činností (logistika, marketing, výroba, prodej, služby, ...) se sekundárními podpůrnými činnostmi (technický rozvoj, řízení lidských zdrojů, řízení kvality, plánování, ...) [40].

Vzhledem k široké variabilitě faktorů utvářejících vnitřní prostředí společnosti se však v praxi často používají varianty výše uvedených metod, které je doplňují pro potřeby jednotlivých společností, nebo se používají některé další metody jako např. analýza s využitím přístupu 7S McKinsey nebo procesní analýza [51]. Pro zjednodušení lze také provést analýzu silných a slabých stránek společnosti, která tvoří páteř situační analýzy prostředí SWOT, která přehledně shrnuje faktory vnitřního i vnějšího prostředí. Tato analýza je v praxi vůbec jednou z nejpoužívanějších metod [20].

5.3 SWOT analýza

SWOT analýza představuje komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování společnosti a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkové shrnutí všech předcházejících analýz faktorů vnějšího a vnitřního prostředí [4]. Pro analýzu současného výchozího stavu organizace se při použití této metody identifikují silné a slabé stránky organizace (faktory vnitřního prostředí) a zjišťují příležitosti a hrozby z okolního prostředí organizace (faktory vnějšího prostředí). Základní rámec SWOT analýzy ukazuje Obrázek 3 [16].



Obrázek 3: Rámec SWOT analýzy. Zdroj: [16].

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti, silné stránky organizace), Weaknesses (nedostatky, slabé stránky organizace), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí) a Threats (hrozby vnějšího prostředí). Jak již bylo zmíněno, faktory vnějšího prostředí jsou shrnuty v analýze příležitostí a hrozeb, faktory vnitřního prostředí jsou souhrnně zastoupeny v přednostech a nedostacích společnosti [3], [20]:

- *Silné stránky* jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují společnosti získat převahu nad konkurenty. Předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje získat převahu a konkurenční výhodu.
- *Slabé stránky* jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti či snižovat efektivitu nakládání se vstupními zdroji organizace. Nedostatkem proto může být i absence nezbytných zdrojů a schopností či chyba v jejich rozvoji. Protože je často velmi náročné

analyzovat slabé stránky společnosti vzhledem k přirozené tendenci neuvědomovat si vlastní slabiny je pro získání objektivnějšího obrazu doporučeno doplnit interní pohled na organizaci pohledem z vnějšku, tj. využít názory spolupracujících organizací, dodavatelů a zákazníků.

- *Příležitosti* jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příležitosti by neměly být posuzovány jen ve světle současných podmínek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci.
- *Hrozby* jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. I v této oblasti platí, že skutečnost, která je hrozbou pro spolupracující firmu, dodavatele či zákazníka, se může za určitých okolností stát také hrozbou analyzované společnosti.

SWOT analýza představuje kombinaci dvou analýz: silné stránky – slabé stránky společnosti (S-W) a příležitosti – hrozby (O-T). Všechny analyzované faktory jsou vzájemně velmi zřetelně konfrontovány, proto je analýza SWOT velmi používaná a užitečná v mnoha směrech. Poskytuje rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice organizace a podle tohoto hodnocení lze posuzovat, které alternativy řešení by mohly být pro daný problém společnosti ty nejvhodnější. SWOT analýza může být prováděna periodicky s cílem zjistit, které interní nebo externí faktory nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem a aby tak mohlo docházet ke zlepšení výkonnosti celé společnosti [4].

6 Systémy prodeje vstupenek

V této části diplomové práce bude proveden podrobný rozbor současného stavu elektronického prodeje vstupenek v kulturních zařízeních. Vlastnosti a chování jednotlivých systémů elektronického prodeje vstupenek budou zkoumány jak z pohledu přínosů a rizik pro provozovatele kulturních zařízení, tak i z hlediska přínosů a omezení pro zákazníky – návštěvníky kulturních zařízení. Vzhledem k nezbytnému souběhu klasického prodeje vstupenek na pokladně a elektronického prodeje vstupenek bude také zkoumána vzájemná vazba mezi klasickým a elektronickým prodejem vstupenek.

Na úvod je nutné poznamenat, že samozřejmě všechna kulturní zařízení nemohou využívat stejný systém prodeje vstupenek. [5]. Je to dáno nejen různorodostí kulturních zařízení, ale také faktem, že ne všechna kulturní zařízení používají stejný způsob prodeje vstupenek. Nicméně lze vysledovat jisté zásadní skutečnosti.

Klasický systém prodeje vstupenek na pokladně je minulostí ověřený fungující proces, jakým kulturní zařízení nabízí své produkty koncovému zákazníkovi. Provozovateli kulturního zařízení přináší tento systém výhodu téměř absolutní kontroly nad prodejem. Provozovatel má celý proces pod svojí absolutní kontrolou, prodejem vstupenky získává jistého návštěvníka a finanční obnos. Nevýhodou je naopak nutnost navazujících administrativních procesů a tím přídavných nákladů – vystavení vstupenky, zaúčtování, evidence prodaných vstupenek. Největší nevýhodou pro zákazníka – návštěvníka kulturního zařízení je časová ztráta, která mu klasickým nákupem vstupenky vzniká. Je nutné počítat s časovým zdržením ve frontě na vstupenky či při jejím vystavení. V případě pořízení vstupenky v předprodeji, což je častější varianta než nákup vstupenky těsně před představením, vzniká zákazníkovi časová ztráta, poněvadž musí obstarat vstupenku ještě před samotným vstupem do kulturního zařízení. Výhodou je naopak konzervativnost klasického prodeje vstupenek, který se po několik desetiletí prakticky nezměnil. Všechny výhody a nevýhody shrnuje Tabulka 1.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody klasického prodeje vstupenek.

	Klasický prodej vstupenek na pokladně	
	Výhody	Nevýhody
návštěvník	zaběhlý systém prodeje	časová ztráta
provozovatel	absolutní kontrola	návazná administrativa

U divadelních institucí může být klasický systém prodeje vstupenek realizován pomocí tzv. mazet nebo s podporou počítače. V prvním případě je na každé představení k dispozici blok vytištěných vstupenek, ze kterého jsou vstupenky postupně odtrhávány a prodávány – tzv. mazeta. Mazetový systém prodeje proto poskytuje poněkud snížený dlouhodobý přehled o počtu prodaných vstupenek, na každé představení musí být k dispozici samostatná mazeta. Provozovateli vznikají také další náklady na označení jednotlivých vstupenek v bloku, vstupenky jsou jednotvárné a neposkytují prostor pro doplňující údaje. Proto se v současné době prodej vstupenek pomocí mazet využívá pouze u menších. Druhou možností klasického prodeje vstupenek je využití počítačového systému. Ten odstraňuje všechny nevýhody mazetového systému. Umožňuje snadný prodej vstupenek na různá představení, poskytuje automatický přehled o prodaných vstupenkách, na vstupenku lze natisknout reklama či přídatné informace o představení.

V literatuře existuje velké množství definic elektronického prodeje, které se od sebe liší jak rozsahem tak i pojetím slova elektronický. Někdy jsou jako prostředky elektronického obchodu uváděny i např. telefon, fax či jiné technologie, které jsou dnes již pro elektronický obchod nepřijatelné. V této diplomové práci je pod pojem elektronický obchod zahrnut nákup či prodej přes internet uskutečněný libovolnými prostředky. Nákup vstupenky zasláním objednávky prostřednictvím emailu také nebude považován za způsob elektronického prodeje vstupenek.

Elektronický nákup vstupenek přináší zákazníkovi úsporu času a zvýšení jeho pohodlí při nákupu. Nevýhodou je nutnost umět ovládat informační technologie, které jsou pro elektronický nákup vstupenky nutné. Jedná se především o počítač, internet, případně je nutné vlastnit některý z nástrojů elektronického bankovníctví pro případnou platbu. Další nevýhodou se mohou stát skutečnosti dané provozovatelem kulturního zařízení – ten může cíleně omezovat elektronický prodej vstupenek např. termínem

možného zakoupení vstupenky či omezeným výběrem konkrétní vstupenky. Při zavádění elektronického systému prodeje vstupenek vznikají provozovateli kulturního zařízení počáteční jednorázové náklady, které jsou spolu s možnou kolizí elektronického systému prodeje se stávajícím klasickým prodejem značnou nevýhodou. Dalším problémem může být nutnost zálohování dat, antivirová ochrana atd. Oproti tomu poskytuje elektronický prodej vstupenek možnost získat data o budoucí návštěvnosti v předstihu a dává tak provozovateli možnost se připravit na případné výkyvy v návštěvnosti např. po personální stránce. Zavedením elektronického prodeje vstupenek klesnou v dlouhodobém horizontu náklady na klasický prodej vstupenek, což je také nesporná výhoda.

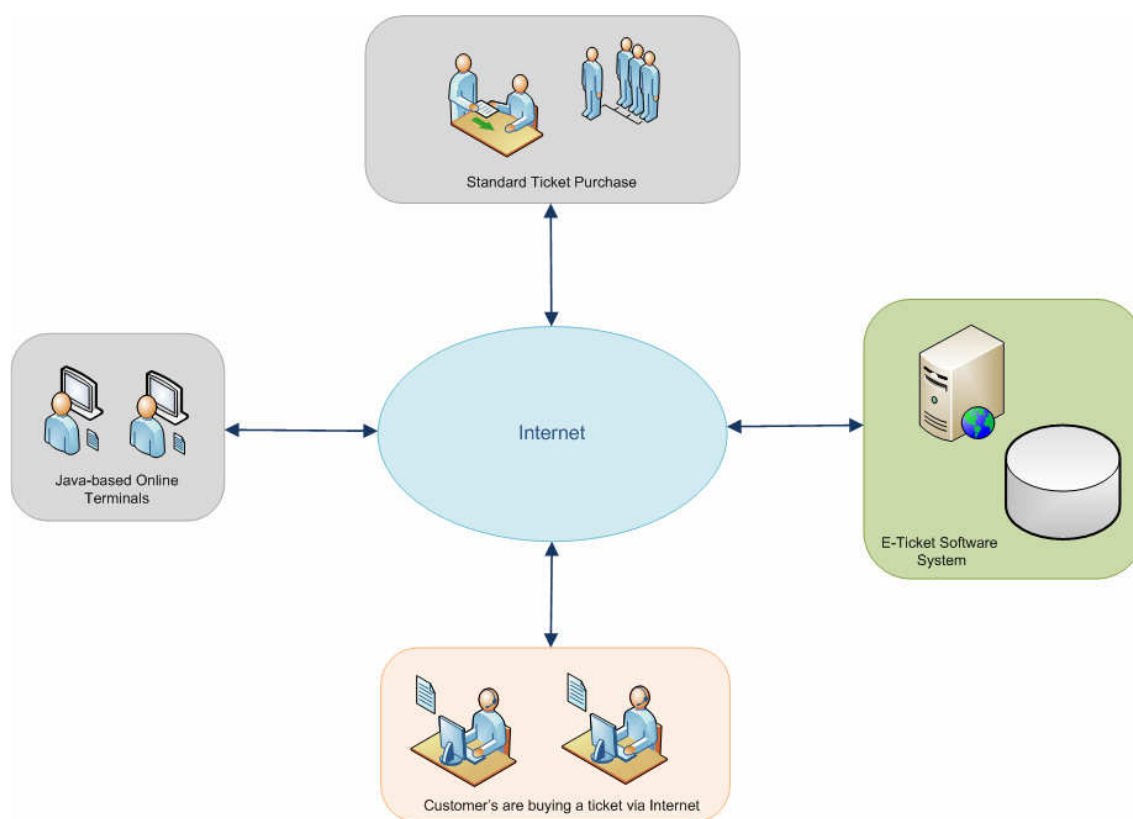
Tabulka 2: Výhody a nevýhody elektronického prodeje vstupenek.

	Elektronický prodej vstupenek	
	Výhody	Nevýhody
návštěvník	úspora času	nutnost ovládat informační technologie
	větší pohodlí nákupu	omezení elektronického prodeje
provozovatel	informace o návštěvnosti dostupné předem	nutnost počáteční investice
	nižší výdaje na klasický prodej	možné kolize s klasickým prodejem

Různí provozovatelé kulturních zařízení mají také přirozeně jiné nároky a požadavky na systém prodeje vstupenek. Tato skutečnost je opět dána různorodostí kulturních zařízení a produktem, který nabízejí svým zákazníkům – návštěvníkům. V nejjednodušším modelu prodeje vstupenek, který využívají např. muzea, galerie a zoologické zahrady není nutné při zakoupení vstupenky řešit problém přiřazení konkrétního místa/času/prohlídky návštěvníkovi. Takovýto systém prodeje vstupenek v tomto případě sleduje pouze nepřekročení maximálního počtu návštěvníků. Některá kulturní zařízení, která nabízí např. organizované prohlídky, však při vystavení vstupenky návštěvníkovi určují, v jaký časový moment opravňuje vstupenka návštěvníka ke vstupu. Systém prodeje takového typu vstupenek musí pak být přirozeně sofistikovanější a musí umožňovat sledování počtu návštěvníků pro daný časový úsek. Nejpropracovanější systémy prodeje vstupenek umožňují přiřadit konkrétnímu návštěvníkovi konkrétní sedadlo v konkrétním produktu kulturního zařízení. Tento model prodeje vstupenek je samozřejmě využíván velkou většinou kin a divadel.

7 Analýza současného stavu elektronického prodeje vstupenek

Veškeré současné systémy elektronického prodeje vstupenek do kulturních zařízení fungují na bázi webové aplikace, do které je zákazníkovi umožněn přístup přes webové stránky kulturního zařízení. Takovouto aplikací je zaručen přístup z jakéhokoliv počítače vybaveného libovolným programem pro prohlížení webových stránek a může tím být také vyřešen problém koexistence elektronického a klasického prodeje vstupenek, jak ukazuje Obrázek 4.



Obrázek 4: Propojení elektronického a klasického systému prodeje vstupenek. Zdroj: [1].

Podle způsobu, jak je naloženo s požadavkem zákazníka na vstupenku, lze rozlišit následující základní přístupy [5]:

- Rezervace vstupenky bez možnosti výběru,
- Rezervace vstupenky s možností výběru,
- Nákup vstupenky bez možnosti výběru,
- Nákup vstupenky s možností výběru.

Všeobecně platí, že pokud je vstupenka rezervována, je nutné se dostavit na pokladnu kulturní instituce, kde proběhne dokončení nákupu klasickým způsobem prodeje. Protože se v tomto případě jedná pouze o rezervaci vstupenky, není nijak ošetřeno případné návštěvníkovo nevyzvednutí vstupenky. Při zakoupení vstupenky proběhne na závěr i platba za vstupenku prostřednictvím některého z nástrojů elektronického bankovníctví. Nákup vstupenky je tímto způsobem dokončen úplně.

7.1 Online rezervace vstupenky

Rezervací vstupenky nezískává návštěvník v prvním okamžiku konkrétní vstupenku – získává pouze jistotu budoucího získání vstupenky. Zarezervovanou vstupenku je nutné vyzvednout v pokladně či na jiném místě definovaném provozovatelem kulturní instituce. Provozovatel také často stanoví termín, do kdy musí být rezervovaná vstupenka vyzvednuta a zaplacená. Ve většině případů rezervační systém funguje tak, že zákazníkem provedená online rezervace je doručena pracovníkovi klasického prodeje vstupenek. Ten pak rezervaci zpracuje a nedochází tedy ke snížení vytížení pracovníků klasického prodeje vstupenek [5].

Rezervace vstupenky není pro návštěvníka ideální z hlediska nutnosti dostavit se na pokladnu a vyzvednout si lístek ještě před zahájením kulturního představení. Záleží pouze na provozovateli kulturního zařízení, jakou lhůtu pro vyzvednutí stanoví – může to být několik desítek minut ale i několik dnů před začátkem představení, nebo je nutné vstupenky vyzvednout do určitého časového období od učinění rezervace. Výhodou může být naopak to, že není požadována platba ihned při rezervaci, tzn., že pokud si návštěvník svoji návštěvu rozmyslí a lístek si nevyzvedne, z jeho pohledu se nic podstatného nestane, návštěvník neutrpí žádnou finanční újmu.

Naopak z hlediska provozovatele kulturního zařízení nevyzvednutí rezervované vstupenky znamená riziko, protože rezervovanou vstupenku nelze prodat případnému přímému zájemci prostřednictvím klasického prodeje. Tato situace nemůže být ze strany provozovatele kulturního zařízení nijak ovlivněna. Obvykle řešena pouze lhůtou, do které je nutné rezervovanou vstupenku vyzvednout na pokladně – tato skutečnost dává provozovateli možnost opětovného prodeje vstupenek nevyzvednutých ve stanovené lhůtě. Tím však dochází k časové prodlevě, která může znamenat finanční ztrátu.

Při rezervaci jsou po návštěvníkovi požadovány kontaktní informace jako jméno, email či telefon, které slouží pro možné ověření rezervace a identifikaci rezervace při vyzvednutí vstupenky.

7.1.1 Rezervace vstupenky bez možnosti výběru

Rezervace bez možnosti výběru např. konkrétního sedadla, konkrétní hodiny, varianty prohlídky atd. nedává návštěvníkovi možnost zvolit si při rezervaci, jakou vstupenku preferuje. Logicky lze tedy očekávat, že např. v případě divadelního či jiného představení sedadla v sále nebudou nijak rozlišována a záleží pouze na návštěvnících, jaká místa v sále zaujmou [11], [18]. V případě prohlídky muzea či zoologické zahrady zcela záleží na návštěvníkovi, jakou hodinu si zvolí pro vstup. Tento předpoklad ale bohužel neplatí vždy. Při rezervaci vstupenky do některých kulturních organizací (např. Městské divadlo Brno) sice při rezervaci nemá zákazník možnost vybrat si konkrétní sedadlo, ale místa v sále číslovaná jsou. Samotný výběr konkrétního místa probíhá až při vyzvednutí vstupenky nebo je konkrétní místo vybráno pracovníkem klasického prodeje vstupenek při zpracování rezervace [25].

Tato skutečnost není moc příznivá pro návštěvníka, protože v okamžiku rezervace netuší konkrétní parametry vstupenky. Může tedy nastat situace, že zákazník sice provede rezervaci, ale pak nebude mít o vstupenku zájem protože např. bude na místo, které je daleko od jeviště, nebo nebude návštěvníkovi vyhovovat určená hodina vstupu atd.

Naopak z hlediska provozovatele je nemožnost výběru zřejmá výhoda, protože při rezervaci nebyla zablokována žádná konkrétní vstupenka a provozovatel kulturního zařízení může výhodnější vstupenky prodat jinému zájemci. Tím se pro provozovatele

snižuje riziko nevyzvednutí rezervované vstupenky. Také se eliminuje riziko, že rezervované vstupenky znemožní či ztíží prodej jiných vstupenek: např. návštěvník si rezervuje vstupenky blízko kraje řady tak, že na samotném kraji zbude pouze jedno místo, které je sama o sobě velmi těžko prodejné.

7.1.2 Rezervace vstupenky s možností výběru

Rezervace s možností výběru konkrétního sedadla, konkrétní hodiny či varianty prohlídky umožňuje návštěvníkovi rezervovat vstupenku podle vlastních konkrétních představ. Dává mu tedy více prostoru pro ovlivnění konečné podoby vstupenky.

Při rezervaci s možností výběru sedadla se po výběru představení v druhém kroku rezervace návštěvníkovi zobrazí plán hlediště, kde je vyznačeno, které vstupenky jsou dosud volné, které jsou již rezervované a které jsou již prodané. Návštěvník si pak z volných, doposud nerezervovaných vstupenek může přímo vybrat a rezervovat sedadlo, které mu vyhovuje [32], [35]. Při rezervaci s možností výběru konkrétního času vstupu/prohlídky si návštěvník může vybrat jemu nejlépe vyhovující čas či jazykovou verzi prohlídky [22].

Select a Visit Time

Use this screen to tell us at what time you wish to visit.
Select your guaranteed entry time.
Admission is guaranteed for up to 30 minutes from your selected time.

WHEN DO YOU WANT TO VISIT

Select a visit date **30 May 2009**

Time	Total Cost	Availability
09:00	£45.00	Book now →
09:30	£45.00	Book now →
10:00	£45.00	Book now →
10:30	£45.00	Book now →
11:00	£45.00	Book now →
11:30	£45.00	Book now →
12:00	£45.00	Book now →
12:30	£45.00	Book now →
13:00	£45.00	Book now →
13:30	£45.00	Book now →
14:00	£45.00	Book now →
14:30	£45.00	Book now →
15:00	£45.00	Book now →
15:30	£45.00	Book now →
16:00	£45.00	Book now →
16:30	£45.00	Book now →
17:00	£45.00	Book now →

To select an alternative date for your visit click here:
[Change Date →](#)

Order Summary

Madame Tussauds

Book online for 10% off standard ticket price.
Priority Access timed admission to Madame Tussauds with guaranteed admission within your half hour time slot. Choose this option if there are 1-9 people in your party, including family tickets.

Select a visit date **30 May 2009**

Party Size
Total: **2**


Select your tickets
[Adult](#) **2**

Obrázek 5: Rezervace vstupenky s možností výběru času. Zdroj: [22].


Pro návštěvníka tento systém představuje nespornou výhodu rezervovat si vstupenku přesně podle jeho přání. V případě rezervace s výběrem sedadla zákazník získá konkrétní představu o místě, které si vybral. Nevýhodou rezervace s konkrétním časem vstupu může být nutnost přesně dodržet tento čas. V tomto případě však záleží, jaké podmínky nastavil provozovatel kulturního zařízení a zda bude umožněn vstup i v jiném čase než je uveden na vstupence.

Pro provozovatele rezervace s možností výběru představuje vyšší technickou náročnost propojení klasického prodejního systému na pokladně s elektronickým systémem. Údaje o prodaných vstupenkách na pokladně se totiž vždy musí ihned objevit i v elektronickém rezervačním systému. Je třeba zamezit situacím, kdy by byla rezervována již prodaná vstupenka, nebo systém povolil rezervaci prohlídky v čase, který je již obsazen. Tato situace je proto v řadě kulturních zařízení řešena nákupem prodejního systému od externí firmy či úplným outsourcingem celého prodejního systému jak bude popsáno v následujících kapitolách. Výhodou je naopak skutečnost, že pokud si zákazník rezervuje vstupenku na konkrétní sedadlo nebo čas, má o tuto vstupenku nesporně vyšší zájem. Tím se snižuje riziko nevyzvednutí.

Zvláštní skupinou jsou rezervační systémy, které sice umožňují rezervaci vstupenky s konkrétním místem/časem, ale rozsah výběru je omezen provozovatelem kulturního zařízení. Při rezervaci vstupenky je možné vybrat si konkrétní vstupenku, ale pouze z oblasti určené pro elektronickou rezervaci. Vstupenky do ostatních řad jsou určeny pouze pro prodej na pokladně a elektronický rezervační systém nepovolí rezervaci v těchto řadách [10]. V takovémto systému je zřejmé zvýhodnění návštěvníka kupujícího vstupenky přímo na pokladně před návštěvníkem nakupujícího vstupenku elektronicky. Na druhou stranu může být takovýto systém přijatelným kompromisem především pro provozovatele kulturního zařízení, který má tak větší možnosti ovlivňovat a spravovat rezervace při současném zachování všech výhod elektronického nákupu pro návštěvníka.

DISdata tickets


Už máte svoji vstupenku? Do you have your ticket?



[Program](#)
[Košík](#)
[Pokladna](#)
[Zařízení](#)
[Informace](#)

Stav sedadla

Nelze

Volné

Rezervované

Vybrané

Vybrané někým jiným

Cenová pásma (barva okraje)

1

60 Kč

Máte označeno sedadel: 2
Celková cena: 120 Kč

Sál nemusí být vyprodán, informujte se na pokladně.

Akce: Nezvaný host **Čas:** 18.05.09 Po 18:45
Zařízení: Art - Filmový klub **Místo:** ČR - Jihomoravský kraj - Brno

Plátno

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13

11

10

9

8

7

6

5

4

3

2

1

11

10

9

8

7

6

5

4

3

2

1

11

10

9

8

7

6

5

4

3

2

1

11

10

9

8

7

6

5

4

3

2

1

12

11

10

9

8

7

6

5

4

3

2

1

12

11

10

9

8

7

6

5

4

3

2

1

12

11

10

9

8

7

6

5

4

3

2

1

12

11

10

9

8

7

6

5

4

3

2

1

12

11

10

9

8

7

6

5

4

3

2

1

12

11

10

9

8

7

6

5

4

3

2

1

12

11

10

9

8

7

6

5

4

3

2

1

10

9

8

7

6

5

4

3

2

1

Sl

Sl

Vpravo Vlevo

DISdata s.r.o.
Vladislavova 44/10,
Praha 1
tel.: +420 222 947
398
e-mail:
disdata@disdata.cz

Obrázek 6: Rezervace vstupenky s možností omezeného výběru.
Zdroj: [10].

7.2 Online nákup vstupenky

Celý průběh online nákupu vstupenky se skládá ze tří kroků. V prvním kroku dochází k výběru vstupenky prakticky tak, jak je popsáno v kapitole o rezervaci vstupenek. V druhém kroku je návštěvník vyzván, aby provedl platbu za vstupenku některým ze systémů elektronického bankovníctví. Nejčastěji platba probíhá prostřednictvím embosované platební karty nebo některým z jiných způsobů online plateb, které jsou popsány v dalších kapitolách. V posledním kroku si návštěvník zakoupenou vstupenku vytiskne nebo získá údaje, kterými se prokáže při vstupu do kulturního zařízení [32], [35].

Pro návštěvníka přináší možnost online zakoupení vstupenky výhodu především v úspoře času a zvýšení pohodlí při nákupu. Návštěvník ušetří čas, který by strávil ve frontě u pokladny nebo při vyzvednutí rezervované vstupenky před představením. Možnost vybrat a zakoupit si vstupenku online zvyšuje pohodlí návštěvníka, který se

může v klidu svého domova rozhodnout, jaký termín či jaké konkrétní místo si vybere. Další výhodou je odpadnutí nutnosti kulturní zařízení navštívit dvakrát – poprvé při platbě a vyzvednutí rezervované vstupenky a podruhé při samotné návštěvě kulturní akce.

Provozovateli kulturního zařízení přináší online zakoupená vstupenka jistotu návštěvníka i finanční tržby. Oproti online rezervaci vstupenek totiž při online prodeji zcela odpadá nejistota nevyzvednutí elektronicky rezervované vstupenky. To je nespornou výhodou. Navíc provedená platba může být ihned automaticky zpracována ekonomickým systémem – záleží pouze, do jaké míry kulturní zařízení využívá dostupné informační systémy. Nevýhodou provozovatele se stává nutnost precizního provedení online prodejního systému. Zákazník, kterému se nezdaří online nákup vstupenky, již pravděpodobně tuto možnost nákupu v budoucnu nevyužije. Náročné řešení je především zabezpečení systému proti zneužití při provádění elektronické platby. Dále je nutné zmínit nutnost precizního propojení klasického a elektronického systému prodeje. Pokud kulturní zařízení poskytuje slevu na vstupenky (studentská, pro důchodce atd.), provozovatel musí vyřešit způsob její dodatečné kontroly, protože doklad na příslušnou slevu není a ani nemůže být při online nákupu kontrolován. Pokud jsou ale všechny zmíněné předpoklady splněny, je elektronický systém prodeje vstupenek velmi efektivní.

Podobně jako u systému online rezervace je možné i v případě online prodeje rozlišit zakoupení vstupenky bez možnosti výběru a s možností výběru. První varianta zakoupení vstupenky bez možnosti výběru přichází v úvahu pouze pro kulturní organizace, které místo/čas/prohlídku nijak nerozlišují. Je ji tedy možné použít pro online nákup vstupenek na představení, kde není zajištěno sezení či jsou místa rozlišena pouze podle sektorů, nebo online nákup vstupenky do muzea či zoologické zahrady.

3

Palace Slovanský dům - Výběr sedadel - Star Trek (AJ/CZ) - neděle, 17. květen 2009, 21:40
Pro výběr sedadel klikněte na plánec sálu na volná (zeleně označená) místa.

Zbývající čas pro výběr sedadel je 1 minut 24 vteřin

PLÁTNO / SCREEN 2

Vstupenka	Cena	Počet míst	Celkem
Dospělý	169 Kc	2	338 Kc
Celkem		2	338 Kc

4

Identifikace

Zadejte vaši e-mailovou adresu, na kterou vám pošleme potvrzení o nákupu/rezervaci vstupenek a IDENTIFIKAČNÍ KÓD pro jejich vyzvednutí v označené pokladně multikina nebo z prodejního automatu.

Email:

Pokud si přejete obdržet potvrzení také formou SMS, zadejte

Číslo Vašeho mobilu:

+420

Číslo vaší Movie Card:

Zvolte prosím, zda chcete vstupenky [zaplatit online](#) a nebo jen rezervovat a zaplatit později v pokladně multikina.

Vstupenky rezervovat

Vstupenky koupit

Celkem míst 335

Volno 323

Rezervováno 1

Prodáno 11

Obrázek 7: Online rezervace a online nákup vstupenky s výběrem sedadla.
Zdroj: [35].

7.3 Rezervační a prodejní systémy vstupenek

Na trhu existují společnosti, které se zabývají návrhem a prodejem lokálních systémů pro rezervaci a prodej vstupenek. Pokud se provozovatel kulturního zařízení rozhodne koupit takovýto systém u externí společnosti, je systém navržen a dodán provozovateli kulturního zařízení na základě jeho detailních požadavků. V základní verzi jsou systémy vždy určeny pro klasický prodej vstupenek na pokladně, ale mohou být rozšířeny i o modul umožňující elektronický prodej.

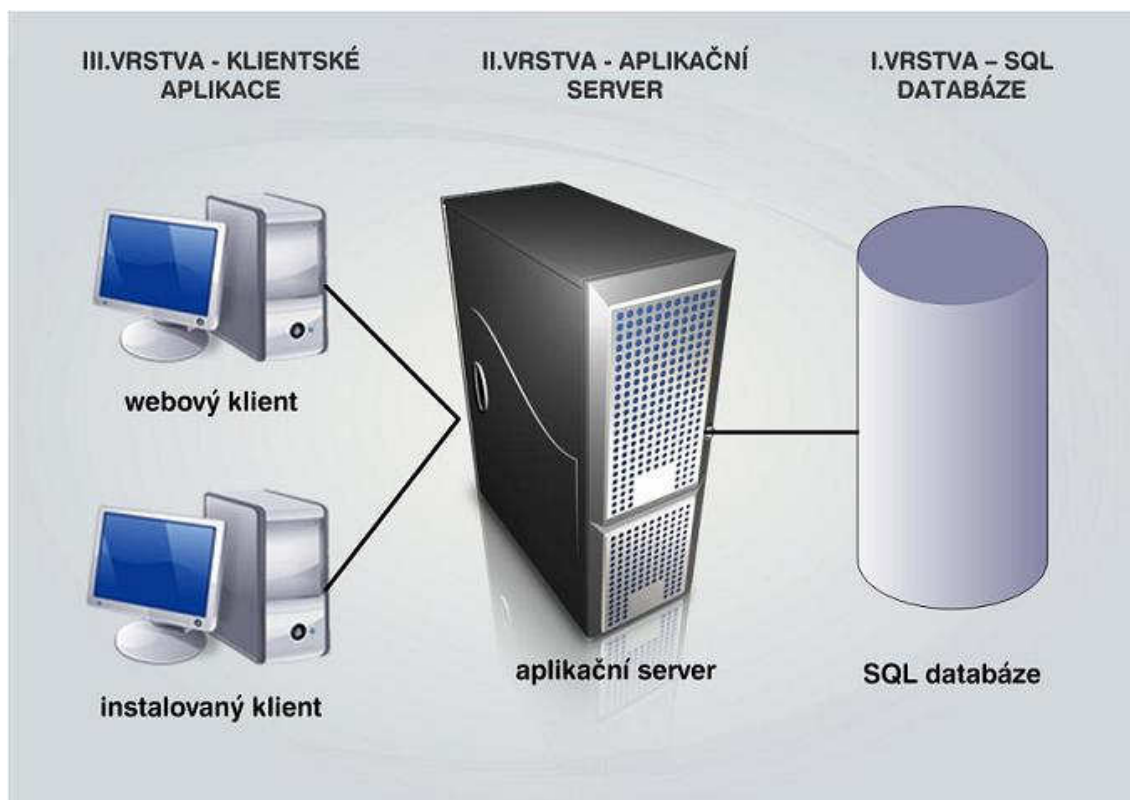
Rezervační a prodejní systém je navržen jako třívrstvá aplikace. První vrstvou je databáze systému, kde jsou uložena veškerá data. Druhou vrstvou tvoří aplikační server systému obsahující jádro rezervačního systému a třetí vrstvou jsou klientské aplikace sloužící pro přístup k aplikačnímu serveru a k vlastním datům rezervačního systému. Využívány mohou být dva typy klientských aplikací. Prvním typem je klientský program nainstalovaný na počítači, pomocí kterého je možné přistupovat ke všem funkcím a datům rezervačního systému, měnit je a spravovat. Druhý typ klienta je webový klient, jehož funkcionality je omezená. Pomocí webového klienta je možné

provádět pouze předem definované operace, ale do systému lze přistupovat z libovolného počítače. Webový klient běží v rámci běžného webového prohlížeče a není ho třeba nijak instalovat. Instalovaný klientský program je proto vhodný především pro management divadla – pro přidávání termínů představení, zatímco pracovníkům na pokladně divadla stačí webový klient s omezenou funkcionalitou na prodej vstupenek [38].

Systém může kromě klasického prodeje vstupenek na pokladně umožňovat i elektronický prodej vstupenek koncovému zákazníkovi – návštěvníkovi divadla. Podle požadavků provozovatele kulturního zařízení může systém umožňovat online rezervaci i online prodej. Platba při online nákupu je realizována některým způsobem popsaným v následující kapitole.

Systémem fungujícím na výše popsaném principu je např. systém Pegas nebo Colosseum. Systémy obsahují kromě rezervace a prodeje vstupenek i celou řadu přídatných funkcí [37], [38]:

- Prodej abonmá - předplatné, permanentky.
- Prodej za hotové, na dobírku, na fakturu a vytvoření příslušných dokumentů.
- Tisk dokladů: rezervační list, výzva k zaplacení, faktura, složenka.
- Uzávěrky a statistiky: denní, za období, dle diváckých kategorií, titulů, žánrů, souborů.
- Adresář zákazníků a partnerů.



Obrázek 8: Struktura rezervačního systému Colosseum. Zdroj: [38].

Pokud si provozovatel kulturního zařízení nemůže dovolit okamžitou investici do nákupu vlastního prodejního systému včetně lokálního serveru, ale disponuje dostatečně výkonným připojením k internetu, může využít outsourcing prodeje vstupenek – tedy nenakoupit celý systém včetně hardwarového vybavení, ale využívat pouze možnost rezervace a prodeje vstupenek. V takovémto případě je využíván vzdálený server externího poskytovatele, který plně nahrazuje lokální aplikační server.

Provozovatel kulturního zařízení se také může rozhodnout outsourcovat pouze elektronický prodej vstupenek. To připadá v úvahu v situaci, kdy kulturní zařízení používá takový systém, který elektronický prodej neumožňuje. Elektronický prodej v takovém případě probíhá prostřednictvím distribuční sítě externího poskytovatele, kterému je však nutno platit provizi z prodané vstupenky. Možnost outsourcingu elektronického prodeje vstupenek nabízí např. společnost Ticket Art prostřednictvím systému OVEx Tickets nebo společnost TicketPro [48], [49].

7.4 Elektronické platební systémy

Nutnou podmínkou pro online prodej je, aby zákazník byl schopen po výběru vstupenky provést platbu některým elektronickým platebním systémem. Jednotlivé elektronické platební systémy a metody elektronické platby vhodné pro elektronický prodej vstupenek budou v této kapitole podrobněji rozebrány.

Existuje několik rozdílných modelů elektronických platebních systémů. Všechny mají však společný cíl: přenos určité finanční částky mezi různými účastníky. Navzájem se odlišují v mechanismu propojení elektronické transakce s pohybem skutečných peněz, ve stupni poskytované bezpečnosti a v nástrojích použitých během celé transakce.

Elektronické platební systémy vždy zahrnují plátce (ten kdo platí, nakupující zákazník), příjemce platby (ten kdo prodává, obchodník, prodejce) a nejméně jednu finanční instituci, která propojuje elektronickou platební transakci se skutečnými penězi. Finanční institucí je většinou banka.

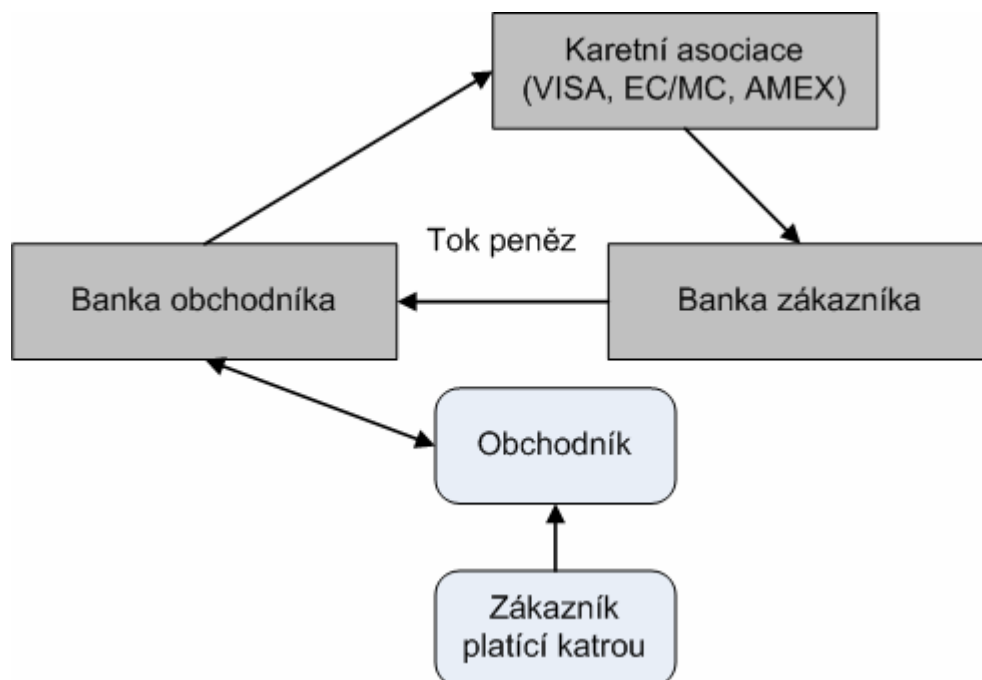
Podle vztahu mezi dobou, kdy byla plátcem zahájena platba a momentem, kdy se převedou peníze k příjemci se rozlišuje mezi [39]:

- Předplacenými systémy (pre-paid payment systems).
- Aktuálně placenými systémy (pay-now payment systems).
- Systémy, kdy se platba provádí později (pay-later payment systems).

Pre-paid systémy se také někdy označují jako hotovostní modely a zahrnují například dobíjecí kupóny, šeky. Zákazník si nejdříve zakoupí kredit a až bude v budoucnu provádět online platbu, odečte se z kreditu hodnota zakoupeného zboží nebo služeb. Při platbě pomocí systému pay-now nebo pay-later musí mít uživatel zřízen účet v bance (na rozdíl od předplaceným systémů, kdy to nutné není). Proto také tyto systémy jsou zařazeny mezi tzv. účtové modely. V následujících kapitolách jsou popsány elektronické platební systémy používané současnosti, které připadají v úvahu i pro elektronický prodej vstupenek.

7.4.1 Platba platební kartou

Pojem platební karta je často mylně zaměňován s pojmem kreditní karta, ačkoliv většina obyvatel ve skutečnosti vlastní debetní kartu. V případě placení debetní kartou čerpá majitel karty své vlastní peníze – nejprve je daná částka zablokována na účtu a až později ji banka z účtu odepíše při účetním vypořádání s obchodníkem. Kreditní karta funguje zcela jiným způsobem: jejím prostřednictvím se od banky půjčují peníze a takto vzniklý úvěr se následně včetně úroků splácí. Rozdíl je také v tom, že pro kreditní kartu není nutné mít založený běžný účet – kreditní karty jsou mnohdy vydávány i nebankovními subjekty. Při použití kreditní karty jsou čerpány finanční prostředky na úvěr do výše tzv. úvěrového limitu sjednaného při pořízení karty, na rozdíl od debetní karty, kterou lze čerpat prostředky pouze do výše zůstatku na účtu či do výše kontokorentu. Použití kreditní karty pro platby u obchodníků a výběry z bankomatů je zcela identické s debetní kartou. Dalším typem karet jsou tzv. charge karty. Vydavatel karty po určité době sečte všechny čerpané položky a vystaví vlastníkovvi karty fakturu na jejich uhrazení. Nejrozšířenějším příkladem karty tohoto typu jsou karty American Express, JBC nebo Diners Club International [12].



Obrázek 9: Vztah mezi obchodníkem a zákazníkem při transakci platební kartou. Zdroj: [12].

Kromě výše uvedeného rozdělení karet na debetní, kreditní a charge je důležité rozlišovat také mezi kartami elektronickými a embosovanými. Toto rozdělení je totiž podstatné pro platby kartou u obchodníka a hlavně pro online platby prostřednictvím internetu – tedy i při online nákupu vstupenky. Elektronické karty jsou nejrozšířenějším typem karet v České republice. Jsou použitelné pouze pro transakce, které jsou online ověřeny v kartovém centru, tedy pro výběry z bankomatů a platby u obchodníků disponujících elektronickým platebním terminálem. Elektronická platební karta je však akceptována jen u obchodníků s elektronickým pokladním terminálem a přímým napojením na autorizační centrum (autorizace je povolení nebo záruka poskytovaná vydavatelem platební karty umožňující provedení dané transakce). Embosované karty se od elektronických na první pohled odlišují tím, že mají veškeré údaje (číslo karty, jméno majitele, platnost apod.) plasticky výrazně vystoupě vyraženy. To umožňuje jejich použití i u obchodníků, kteří nemají elektronický terminál. Platba probíhá tak, že obchodník vloží kartu do tzv. imprinteru (mechanické snímací zařízení sloužící k provedení otisku platební karty a identifikačního štítku obchodníka na prodejní doklad) a otiskne veškeré údaje z karty na účet, který pak zákazník podepíše. Prostřednictvím embosované karty lze tedy platit na více obchodních místech, opatřených buď elektronickým pokladním terminálem nebo imprinterem [12].

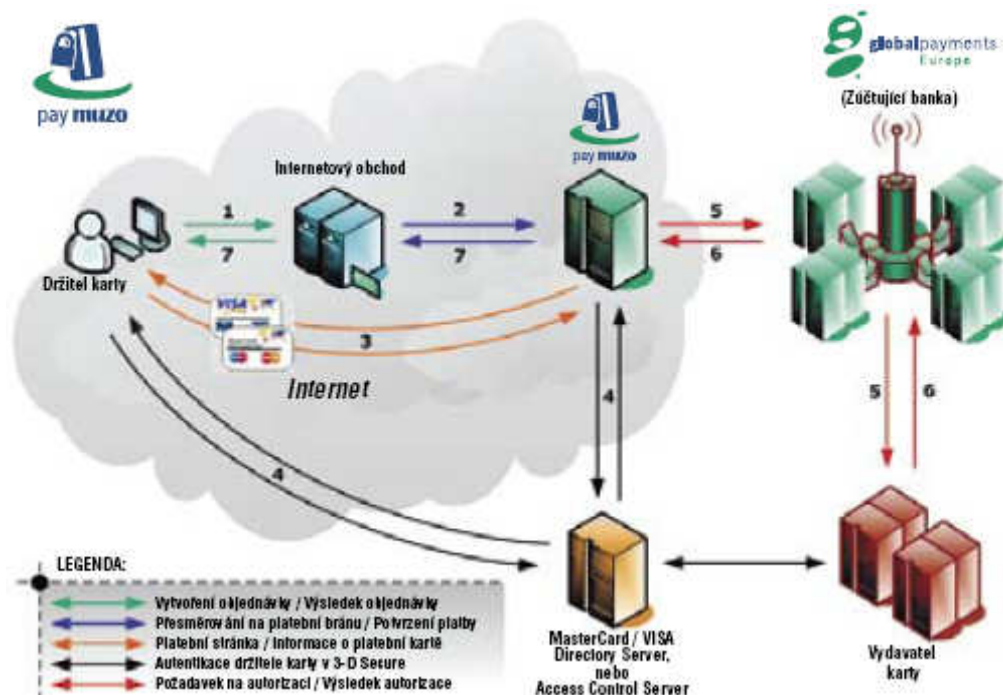
Online platby prostřednictvím internetu je v zásadě možné provádět jakoukoli platební kartou. V některých případech ale nelze platební karty k platbě na internetu automaticky použít. V takovémto případě je třeba požádat nejprve o odblokování karty a aktivaci internetových plateb. Většina bank však umožňuje platby na internetu jen prostřednictvím embosovaných karet, nově se u některých bank objevuje možnost platit na internetu i elektronickou kartou [23]. Podmínky online platby stanovuje každý bankovní ústav individuálně. Online platební systém umožňující platbu platební kartou lze zahrnout do systémů pay-now nebo případně do systémů pay-later: podle druhu platební karty kterou je online platba realizována.

Průběh online platby na internetu se odlišuje podle toho, zda je celá transakce zajištěna obchodníkem nebo zda je pro provedení platby využita externí společnost, která se na online internetovou platbu specializuje. V prvním případě stačí při platbě zadat číslo platební karty do formuláře obchodníka, vyplnit jméno a příjmení majitele, platnost karty, PIN kód a kontrolní kód CVC/CVV2. Veškerá odpovědnost za

bezpečnost platby leží v tomto případě na obchodníkovi prodávající společnosti. Proto je nejčastěji při platbě využita bezpečnostní technologie 3D Secure [26]. Zákazník při online internetové platbě komunikuje na webu přímo s bankou, obchodníkovi nesděljuje citlivá data a odpovědnost za bezpečnost transakce se pro obchodníka snižuje. Prodávající společnost však musí do svého elektronického obchodu implementovat standardy umožňující využití technologie 3D Secure – jedná se o tzv. systém 3D Secure na straně obchodníka. To přináší pro prodejce nemalé náklady. Proto je velmi často využívána možnost, kdy je online internetová platba zajišťována externí společností. Zákazník si nejprve vybere u prodejce požadované zboží v elektronickém obchodě. V momentě, kdy chce za zboží zaplatit pomocí platební karty, je přesměrován k externí společnosti, v jejíž online platební bráně platbu provede. Společnost, která platbu provádí, na sebe samozřejmě bere odpovědnost za bezpečnost internetové elektronické platební transakce, v její platební bráně je implementována technologie 3D Secure. Po dokončení online internetové platby je zákazník opět přesměrován zpět k prodejci, kde je obchod dokončen například zadáním doručovací adresy apod. Převzetí bezpečnostních rizik externí společností, která zprostředkuje platbu pomocí své platební brány, znamená nespornou výhodu pro prodejce. Odpadá tím i případný složitý vývoj vlastního internetového platebního systému, což je v případě provozovatele kulturních zařízení velkým přínosem. Nevýhodou pro prodejce je platba externí firmě, která online platbu zprostředkuje – nejčastěji podle počtu provedených plateb nebo podle výše obratu placeného přes platební bránu externí společnosti. Dále prodejce musí mít otevřen účet v bance, která systém online platební brány podporuje.

Příkladem takového systému je online platební brána Pay MUZO. Zákazník, držitel platební karty nakupuje v internetovém obchodě a po dokončení nákupu požaduje platbu platební kartou. Požadavek na provedení platby je předán prodávajícím systému Pay MUZO. Následně zákazník vyplní údaje o platební kartě a potvrdí požadavek k provedení platby. Systém Pay MUZO provede autentizaci karty za použití standardu 3D Secure. Pokud výsledek autentizace povoluje pokračovat v procesu platby, Pay MUZO zašle požadavek na autorizaci transakce. V případě, že výsledek autentizace nepovoluje pokračovat, proces platby je zastaven. Požadavek na autorizaci je zúčtující bankou předán mezibankovními sítěmi vydavateli karty. Vydavatelská banka provede autorizaci transakce a výsledek předá zpět systému Pay MUZO.

Systém Pay MUZO doručí výsledek platby zpět do internetového obchodu, který výsledek transakce zobrazí držiteli karty [15].



Obrázek 10: Schéma online platební brány Pay MUZO. Zdroj: [15].

Zákazníkovi přináší možnost online internetové platby prostřednictvím platební karty kromě nesporných výhod zásadní limitující nevýhodu. Tou je nutnost vlastnit platební kartu, které platby na internetu umožňuje. Může se stát, že banka zákazníka neumožňuje vydání takové karty, i když tato možnost je v současné době vzhledem ke konkurenci na trhu bankovních služeb nepravděpodobná. Častější je situace, kdy banka požaduje za povolení online internetových plateb poplatek. Pro některé uživatele platebních karet, kteří nejsou dostatečně obeznámeni s vysokou úrovní zabezpečení plateb, také může být problém zadávat do webového formuláře citlivé údaje o svých platebních kartách.

7.4.2 Elektronická peněženka

Online internetová platba pomocí elektronické peněženky odstraňuje hlavní nevýhody platby platební kartou. Systémy využívající platbu pomocí elektronické peněženky lze zařadit do skupiny pre-paid payment systémů: nejprve je nutné převést do elektronické peněženky finanční prostředky, vytvořit si kredit a až poté je možno provést online internetovou platbu. Elektronická peněženka je nejčastěji realizována jako virtuální platební účet klienta – po předchozí registraci klient převede finanční prostředky do svojí elektronické peněženky a tou pak realizuje platby. Převod je možný klasickým převodem z bankovního účtu, mobilní platbou, pomocí platební karty či nákupem předplacených kupónů [27].

Hlavní výhodou pro zákazníka je především široký výběr možností, jak provést převod financí do elektronické peněženky. Nabití lze provést libovolným způsobem a záleží v podstatě pouze na omezeních příslušné elektronické peněženky jaké druhy nabití jsou možné. Nevýhodou je nutnost zapamatovat si heslo či jiný identifikační údaj, který platba elektronickou peněženkou vyžaduje.

Z hlediska prodejce převažují spíše nevýhody v nutnosti implementovat systém elektronické peněženky jako možnost platby, což může opět přinášet nemalé obtíže a náklady. Proto je podobně jako v případě výše popsaných online platebních bran opět často využíváno externích systémů, které platbu prostřednictvím elektronické peněženky zabezpečí. Jedním z takovýchto systémů je Konto PaySec [36].

Konto PaySec funguje jako typická elektronická peněženka – lze ji nabíjet z běžného účtu, platební kartou nebo převodem z jiného Konta PaySec a poté uskutečňovat internetové platby. Majitelem Konta PaySec se může stát každý, kdo se zaregistruje vyplněním formuláře na webových stránkách PaySec. Při registraci systém vyžaduje vyplnění kontaktních údajů: e-mailu a telefonního čísla. Ty slouží k ověření existence majitele, autorizaci zadaných plateb a k případným změnám osobních údajů. Na zadaný email je zasláno ověřovací heslo, které spolu se zaslaným SMS kódem slouží k dokončení aktivace. Podmínkou k plné funkčnosti Konta PaySec je také jeho počáteční nabití. Poté lze již Konto PaySec využívat pro provádění online internetových plateb [36].

Pokud chce prodejce implementovat Konto PaySec do svého elektronického obchodu a umožnit tak svým zákazníkům provádět online platby pomocí Konta PaySec, musí podepsat smlouvu s provozovatelem Konta PaySec, kterým je ČSOB a.s.

V České republice i v zahraničí existuje několik dalších podobných systémů elektronické peněženky, které se však liší od Konta PaySec pouze v několika detailech. Takovýmto systémem je např. GoPay, PayPal, PayPay, mPeníze, MoneyBookers nebo Neteller [19], [27].

7.4.3 Mobilní platba

Mobilní platba je transakce, při které je použit mobilní telefon, který s pomocí různých technologií zaúčtuje částku transakce na vrub telekomunikačního, či jiného účtu, zákazníka. K mobilní platbě jsou použity různé technologie, např. SIM Toolkit a SMS, hlas, datový provoz, Bluetooth. Tento druh platebního systému vychází z předpokladu, že každý zákazník vlastní mobilní telefon s předplacenou kartou či tarifní smlouvou s mobilním operátorem. Zákazník tedy zaplatí pomocí mobilního telefonu a vyúčtování proběhne prostřednictvím mobilního operátora [30].

Výhody pro zákazníka spočívají především v jednoduchosti – není nutno se učit novým technologiím, ovládání mobilního telefonu je jednoduché a není nutné provádět žádné kroky pro povolení mobilních plateb.

Větší zodpovědnost leží na straně prodejce, který musí možnost mobilní platby zajistit – tedy nejen implementovat do svého prodejního systému, ale zároveň navázat smluvní vztah s mobilním operátorem který platbu umožní. Mobilní operátor samozřejmě musí uzavřít příslušné smlouvy s bankami. Právě tato spolupráce je zásadním problémem, který brání masivnějšímu rozšíření mobilních plateb. V České republice existuje od roku 2002 iniciativa spolupráce operátorů a bank na platformě Mobile Payment Association. Nalézt kompromis mezi požadavky bank a mobilních operátorů se ukázalo překvapivě složité a doposud nebylo pro český trh nalezeno řešení mobilních plateb s plným zapojením bank. Mobilní operátoři působící na českém trhu se proto spojili a vytvořili pracovní skupinu MCommerce v rámci Asociace Provozovatelů Mobilních Sítí. Z iniciativy této skupiny vzešel doposud model mobilní platby Premium SMS a M-Platba [30].

Premium SMS umožňuje platbu zasláním SMS zprávy v předem definovaném tvaru. Tím dojde k zúčtování příslušené částky na vrub telefonního účtu. Problémem je však výše částky, která je většinou dána tvarem odesílané SMS zprávy nebo telefonním číslem, na které je zpráva zasílána – to je u online nákupu nevhodné, protože výše placené částky se u různých zákazníků liší. V současnosti je takovýto systém plateb využíván např. v MHD Praha pro zakoupení jízdenky, ve Všeobecné Fakultní nemocnici v Praze pro úhradu regulačního poplatku, při podávání inzerátů, při stahování mobilních aplikací (hry, zvonění) a v řadě dalších oblastí. Dalším podstatným omezením platby pomocí SMS je možnost takto uhradit pouze tzv. mikro platby, tedy platby v rozsahu maximálně stokorun přičemž transakce je zúčtována přímo na vrub telekomunikačního účtu [43].

Tuto nevýhodu odstraňuje M-Platba, která umožňuje i úhradu tzv. makro plateb ve vyšším rozsahu, kdy je platba záúčtována na vrub účtu finanční instituce nebo třetí strany. Při platbě je zákazník přesměrován na platební bránu mobilního operátora, kde po identifikaci proběhne platební transakce, jejíž ověření je nutné potvrdit kódem zasláným operátorem v SMS zprávě. M-Platbu zatím v České republice poskytuje T-Mobile a Vodafone, O2 spuštění služby připravuje. Rozšíření služby závisí především na tom, kolik prodejců provozujících elektronické obchody podepíše s mobilními operátory smlouvu o provozování mobilních plateb [50], [52].

8 Městské divadlo Brno

Městské divadlo Brno je výraznou uměleckou institucí profilující se zejména v činoherní, operetní a muzikálové divadelní produkci. Řadí se k nejvýznamnějším subjektům na brněnské divadelní scéně a nabízí ojedinělou produkci v rámci celého regionu Jihomoravského kraje. Stejně tak v rámci České republiky patří mezi nejprogresivnější divadla, časté je i hostování na zahraničních hudebních scénách.

Od založení divadla uplynulo již přes 60 let doprovázených častými změnami názvu divadla i místem jeho působení. Původně pouze činoherní scéna, předchůdce současného divadla, byla založena po druhé světové válce v květnu 1945. Soubor začal působit pod názvem Svobodné divadlo ve Falkensteinerově ulici a hned v počátečních letech zaznamenal výrazné úspěchy. Po roce 1948 přišly dobou vynucené změny jak v repertoáru, tak v názvu. Z Krajského oblastního divadla se stalo nakonec Divadlo bratří Mrštíků působící na Jakubském náměstí. Název Divadlo bratří Mrštíků si divadlo drželo až do roku 1988, kdy bylo násilně sloučeno s divadlem Večerní Brno a Loutkovým divadlem Radost pod jeden název Brněnská divadla. V roce 1990 došlo k poslední změně názvu na současné Městské divadlo Brno. Díky své dlouholeté existenci se tak divadlo může opřít o pevné postavení v rámci brněnské kulturní scény a o dobré renomé vybudované a udržované po několik desetiletí [47].

Po roce 1990 se s příchodem nového managementu a uměleckého vedení začalo Městské divadlo Brno profilovat směrem k širokému okruhu diváků zaměřením své produkce na vyhledávané žánry. Uváděna jsou nejen činoherní představení, ale také muzikálové, operetní a jiné hudebně divadelní žánry včetně představení pro děti. Využíváním kombinace činoherních prvků, tance a hudby při současném používání speciálních efektů a nejmodernější techniky vznikla velká řada divácky velmi úspěšných představení. Divácká poptávka po vstupenkách zcela nedostačovala kapacitním možnostem divadla. Proto management divadla začal hledat možnosti pro rozšíření produkce otevřením druhé divadelní scény. V úvahu připadalo například převzetí tehdejšího sálu Svatoboj nebo přestavba divadla Reduta. Nakonec však vzhledem k okolnostem byla zvolena varianta stavby zcela nové divadelní budovy. Stavba nové hudební scény byla zahájena v roce 2001 a v roce 2004 se architektonicky

i technologicky moderní budova slavnostně otevřela veřejnosti. Tím došlo nejen ke zvýšení kapacity divadla a k většímu uspokojení kapacitních požadavků návštěvníků, ale také k vytvoření patřičného zázemí pro další rozvoj divadelního souboru a rozvoj umělecké činnosti.

Činoherní scéna byla po několik desetiletí jedinou scénou divadla. Návštěvníkům však neposkytovala dostatek pohodlí – řady sedadel byly velice blízko za sebou sebe a hlediště mělo malý sklon. K výrazné rekonstrukci činoherní scény došlo až v roce 1994, kdy byl zvýšen sklon podlahy a odstraněny nevyhovující balkóny, čímž se však snížil počet míst v sále. V roce 2005 bylo kompletně modernizováno technické zázemí včetně jevištní techniky, světel a ozvučení.

Hudební scéna patří v současnosti k jednomu z nejlépe vybavených divadelních prostorů nejen v České republice ale i ve středoevropském měřítku. Prostor jeviště je vybaven pevnými i mobilními tahy, které umožňují zavěšení dekorací na celé ploše jeviště i před portálem. Šest jevištních třípatrových stolů vybavených propadly dokáže vytvořit současně visuté jevištní konstrukce, přičemž horní desky zmiňovaných stolů jsou naklápěcí – lze tedy vytvořit z celého jeviště šikmou plochu. Samostatné pojízdné vozy – z každé strany jeviště – jsou mobilní a schopné během inscenace najíždět do prostoru. Všechny mobilní prvky jsou senzorově a dotykově zabezpečeny proti úrazu automatickou blokadí. Světelný park je plně digitalizován – tzv. inteligentní svítidla na základě příslušného softwaru plynule mění sílu, intenzitu i tvar světelného paprsku při průběžné změně barevnosti paprsku v celé šíři světelného spektra. Akustika je řešena na základě počítačových modelů šíření zvuku tak, aby pokryla celou plochu hlediště vyrovnanou zvukovou hladinou. Modulace a úprava akustiky byla řešena s ohledem na potřeby hudebního divadla [24].

V současnosti na dvou divadelních scénách působí celkem tři divadelní soubory, které však spolupracují ve všech divadelních žánrech. Činoherní scéna nabízí místa 340 divákům, hudební scéna disponuje 680 sedadly [25].

8.1 Analýza vnějšího prostředí

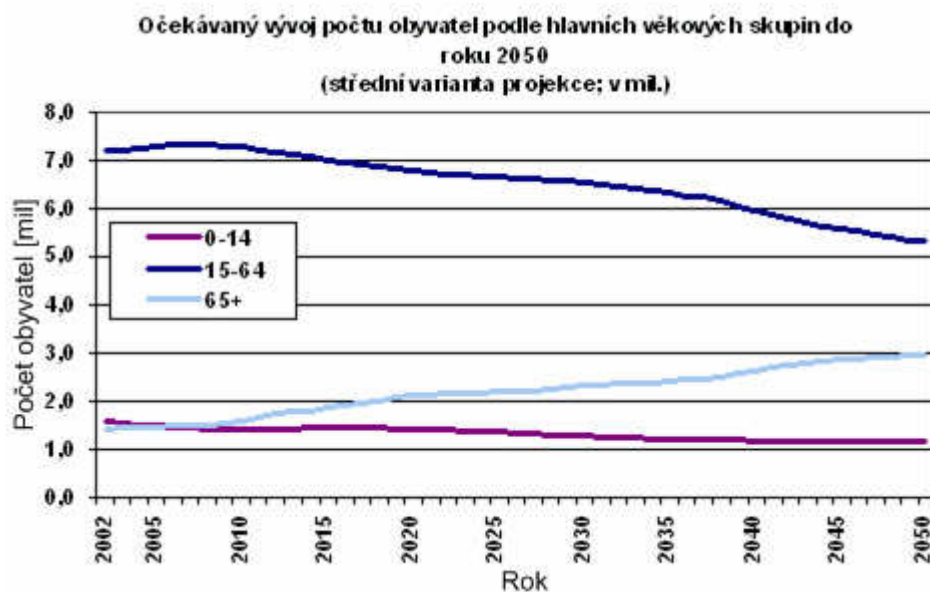
V této kapitole bude provedena analýza vnějšího prostředí Městského divadla Brno se zaměřením na faktory, které mohou úzce souviset s návštěvností divadla a možností poklesu či růstu prodeje vstupenek. Sledována bude také možná souvislost jednotlivých faktorů s elektronickým prodejem vstupenek. Analyzováno bude jak širší obecné okolí tak i oborové okolí se zaměřením na přímé konkurenty.

8.1.1 Obecné okolí

Pro analýzu obecného okolí bude použita metoda SLEPT. Jak bylo uvedeno v teoretické části, SLEPT analýza spočívá v ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí v oblasti sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

- *Sociální faktory*

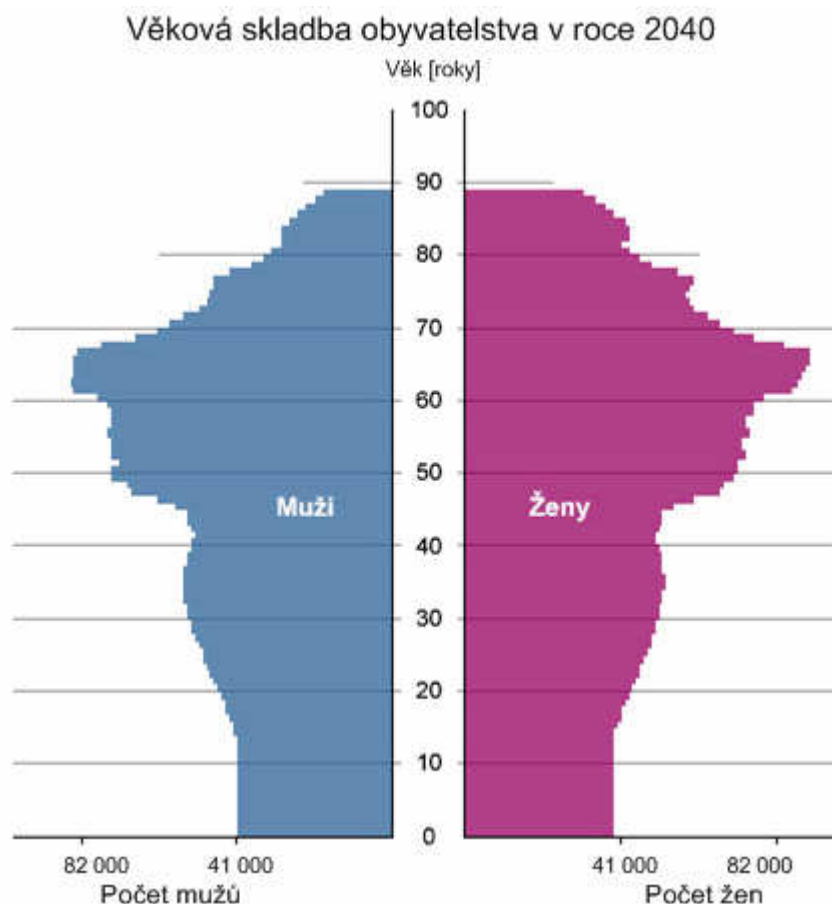
Jedním z nejdůležitějších sociálních faktorů pro kulturní instituce je vývoj demografického složení obyvatelstva a to jak celkového počtu obyvatel, tak i rozvrstvení populace. Vzhledem k nadregionálnímu směřování Městského divadla Brno je tento fakt důležitý nejen v rámci statutárního města Brna, ale v rámci celé České republiky. Podle střední varianty prognózy Českého statistického úřadu bude do roku 2020 počet obyvatel České republiky stagnovat, ovšem do roku 2050 dojde ke snížení počtu obyvatel ze současných 10,3 mil. na 9,5 mil. Nízká varianta vývoje odhaduje dokonce pouze 8 mil. obyvatel. Při tak výrazném poklesu by pravděpodobně došlo k přehodnocení struktury státních služeb (počet škol, domovů důchodců, divadel) na základě demografických a urbanistických studií. Výrazným demografickým faktorem je i stárnutí populace. Obrázek 11 ukazuje, jak v příštích desetiletích bude narůstat počet obyvatel ve věkové kategorii 65 a více let, zatímco počet obyvatel v produktivní kategorii 15-64 let bude klesat [8].



Obrázek 11: Předpokládaný vývoj populace v ČR. Zdroj: [8].

Obrázek 12 zobrazuje předpokládané rozložení populace v roce 2040. Vyplývá z něj převládající podíl obyvatel starších 45 let [8]. U této převládající vrstvy obyvatel lze předpokládat velkou vstřícnost k používání informačních technologií, která je dána dostupností a rozvojem IT technologií v současnosti. U dnešních teenagerů je znalost práce s počítačem a internetem naprosto běžná, v roce 2040 budou dnešní teenageři spadat do věkové kategorie 45 let a výše. Lze tedy předpokládat větší zájem o používání technologií umožňujících online nákup v elektronických obchodech a elektronických služeb celkem.

Dalším důležitým sociálním faktorem je měnící se životní styl obyvatel České republiky. V celorepublikovém měřítku dochází ke změně životního stylu směrem k západnímu způsobu života. Z pohledu Městského divadla Brno lze proto očekávat růst nároků potencionálního návštěvníka na servis nejen během představení, ale také při samotném prodeji vstupenek. Lze předpovídat i růst ochoty za kulturou cestovat do vzdálenějších míst, zde opět vyvstává problém zakoupení vstupenek.



Obrázek 12: Předpokládaná věková skladba obyvatel České republiky v roce 2040. Zdroj: [8].

Úroveň vzdělání obyvatel České republiky se postupně zvyšuje, přibývá obyvatel s vysokoškolským vzděláním. Úroveň vzdělání ovlivňuje mimo jiné i výši příjmů a mění spotřebitelské preference. Mezi roky 1991 a 2005 se počet vysokoškolsky vzdělaných osob zvýšil téměř třikrát, přičemž nárůst vysokoškolsky vzdělaných žen je ještě větší [8]. I tento faktor má souvislost s potenciálním růstem návštěvníků kulturních zařízení.

- *Legislativní faktory*

Městské divadlo Brno je zřízenou příspěvkovou organizací statutárního města Brna. Divadlo tedy vykonává svoji činnost v souladu s ustanovením zákona č. 250/2000 Sb. v platném znění, na základě Zřizovací listiny a dle Zásad vztahů orgánů statutárního města Brna k příspěvkovým organizacím. Městské divadlo Brno je zodpovědné za svou činnost zřizovateli a dále je zodpovědné jakékoliv instituci (stát, kraj, soukromý

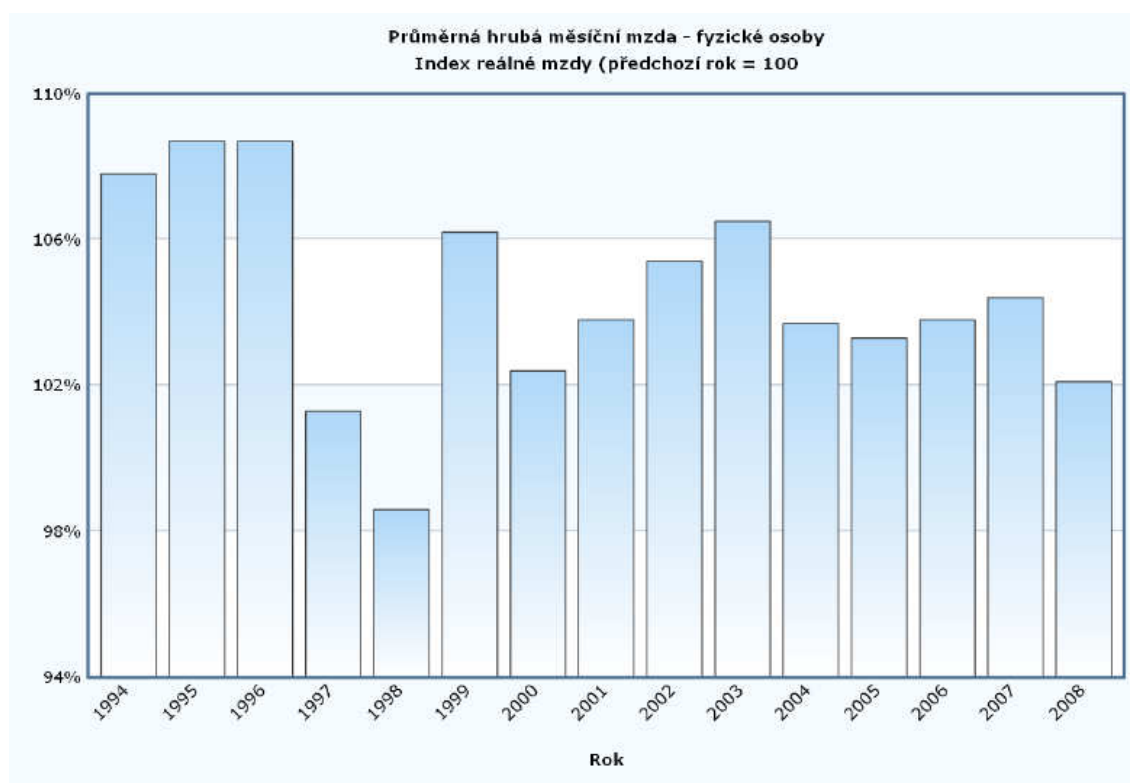
subjekt), která divadlu poskytne dotaci, grant či jiné smlouvou vázané finanční prostředky [29], [33].

Městské divadlo Brno se samozřejmě musí řídit veškerou platnou legislativou České republiky. Problémy mohou nastat v některých ustanoveních zákona o účetnictví: pro oblast kultury totiž není zpracován kalkulační vzorec. To není problém u jednicových nákladů, ale při rozpočítávání režijních nákladů je nutný přepočet v rámci vnitropodnikového účetnictví. Divadlo a veškeré jím spravované movité i nemovité věci jsou v majetku zřizovatele, tedy statutárního města Brna. Legislativně složitý je proto také proces odpisů majetku, kdy podle současné právní úpravy odpisují majetek obce či města, které příspěvkovou organizaci zřídí. Metodika odpisů je dána zřizovatelem, přičemž prostředky na odpisy jsou zahrnuty v dotacích. Při přípravě a plánování nových divadelních představení je nutné brát v potaz i autorský zákon, protože ochrana autorských práv přináší značné administrativní i finanční náklady.

Legislativa upravující elektronické obchodování je v současné době z právního hlediska poměrně složitá. Na elektronické obchodování je třeba aplikovat normy, které pro nové informační technologie nejsou koncipované (např. občanský a obchodní zákoník). Současná legislativa upravující elektronické obchodování je často pouhou implementací směrnic Evropské unie bez náležitého zohlednění zbytku české právní úpravy, což je řešeno opravami prostřednictvím novel (např. úprava spotřebitelských smluv, elektronických plateb). Elektronické platby reguluje Zákon o platebním styku č. 124/2002 Sb., který legislativně upravuje převody peněžních prostředků, elektronické platební prostředky a platební systémy. Zákon o platebním styku byl navržený na základě směrnice Evropského parlamentu o přístupu k činnosti institucí elektronických peněz (2000/46/ES) a na základě doporučení Evropské komise o operacích prováděných elektronickými platebními prostředky (97/489/ES) [14]. Protože konkrétní právní úprava pro elektronický prodej vstupenek neexistuje, je nutné se řídit těmito obecnými předpisy pro elektronický obchod.

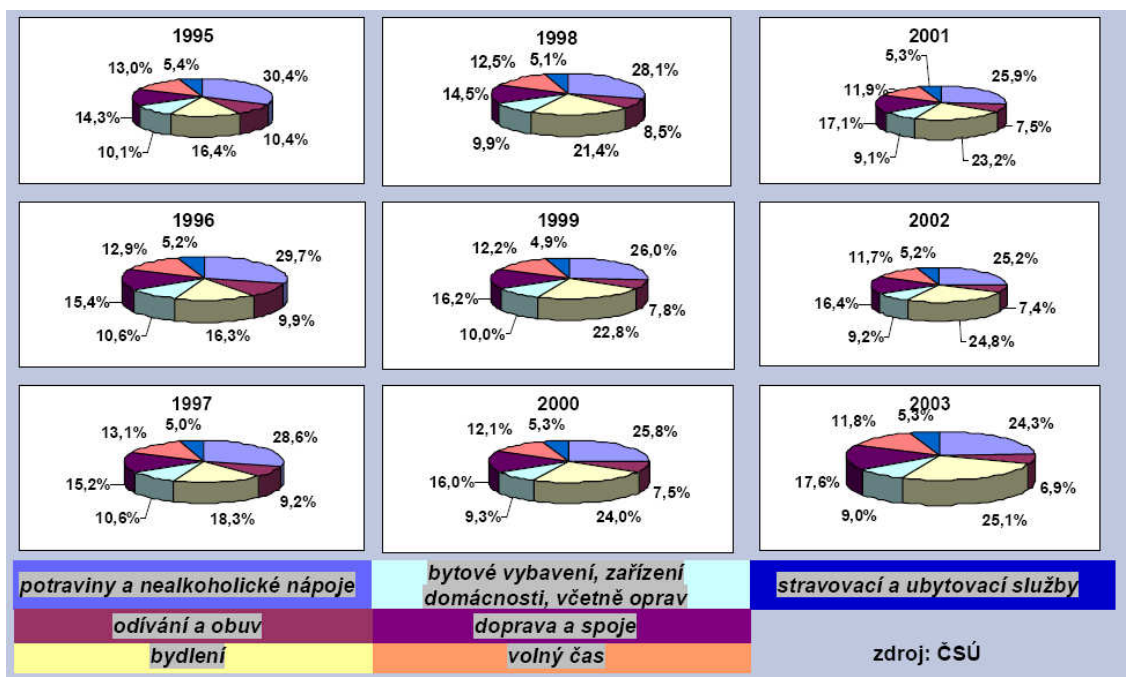
- *Ekonomické faktory*

Důležitým ekonomickým faktorem, který ovlivňuje zákazníky – návštěvníky divadla, je růst mezd. Výše reálných mezd zásadním způsobem ovlivňuje chování zákazníků a určuje strukturu jejich výdajů. Obrázek 13 ukazuje vývoj indexu reálné mzdy pro roky 1994 až 2008. Index udává procentuální nárůst mzdy vzhledem k předchozímu roku. Od roku 1999 se index pohybuje nad 100%, čili každoročně dochází k růstu platů. Obrázek 13 zřetelně ukazuje, že opakovaný skokový nárůst mezd v letech 2000 až 2003 se změnil na konstantní přibližně 3-4% nárůst mezd v letech 2004-2007. V roce 2008 byl nárůst mezd pouze 2%, pro další roky lze očekávat stagnaci či dokonce pokles mezd vzhledem k recesi ekonomiky [9].



Obrázek 13: Index reálné mzdy v České republice v letech 1994 - 2008.
Zdroj: [9].

Výše příjmů ovlivňuje i strukturu výdajů obyvatelstva. Obrázek 14 zobrazuje, jak se struktura výdajů obyvatel měnila v letech 1995 až 2003. Kultura je zahrnuta v kategorii volný čas, kde je patrný mírný pokles výdajů od roku 1997 [9].



Obrázek 14: Struktura výdajů obyvatel České republiky. Zdroj: [9].

Pro kulturní zařízení ustanovené jako příspěvková organizace je důležitá výše příspěvku zřizovatele. Ten vychází z částky připadající na kulturu v územních rozpočtech. Výše státních dotací či grantů naopak závisí na objemu státního rozpočtu připadajícího na kulturu. Tabulka 3 uvádí částku připadající ze státního rozpočtu respektive z územních rozpočtů pro divadelní scény v České republice v letech 2004 až 2007 [33].

Tabulka 3: Rozpočtové výdaje na divadlo v letech 2004-2007 v mil. Kč. Zdroj: [33].

	2004	2005	2006	2007
státní rozpočet	741	765	881	870
územní rozpočty	2901	2946	3260	3063

Česká republika jako člen Evropské unie může čerpat granty a dotace z jejích fondů. Získání takového grantu může umožnit realizaci některého rizikového kulturního projektu či pomoci při zlepšování technického zázemí divadla. Kromě možnosti žádat o grant v rámci Ministerstva kultury existuje možnost žádat o grant přímo Evropskou komisí.

Dalším významným ekonomickým faktorem je probíhající celosvětová ekonomická recese. V jejím důsledku lze předpokládat, že v příštích letech bude Česká

republika vykazovat pouze malý hospodářský růst. Bude stagnovat nezaměstnanost, růst platů se zastaví a obyvatelstvo bude přehodnocovat strukturu svých výdajů. Lze předpokládat omezení výdajů, které nejsou nezbytně nutné. Jedním z těchto omezovaných nákladů by pravděpodobně byly i výdaje na kulturu.

Ze zkušeností z posledních let lze předpokládat postupné zvyšování cen energií – hlavně elektrické energie, tepelné energie a plynu, i když tento nárůst cen může být ovlivněn současnou ekonomickou recesí. Tyto položky tvoří nezanedbatelnou část nákladů divadla.

- *Politické faktory*

Politickou situaci lze obecně v České republice hodnotit jako nestabilní a její vývoj lze jen velmi těžko předpovídat. Vzhledem ke změnám ve vládě, předčasným volbám a probíhající ekonomické recesi lze jen těžko předvídat budoucí výši výdajů na kulturu. Dá se předpokládat snížení výdajů na úkor posílení jiných, v současné době více preferovaných oblastí. Systém přidělování dotací je založen na složitém mechanismu. Při přípravě a zpracování podkladů pro získání dotace či grantu je tak velmi často důležitý osobní kontakt s kompetentními osobami a velmi dobré vzájemné vztahy jak na úrovni komunální politiky, tak i úrovni kraje či státu. Lze tedy předpokládat částečné omezení přísunu financí určených na provoz, dojde pravděpodobně k omezení dotací a grantů na účelové projekty či investiční akce nebo bude složitější uspět se žádostí o jejich získání. Výpadek zmíněných finančních prostředků bude muset kulturní instituce pokrýt z výnosů vlastní činnosti: např. zvýšením výnosů z prodeje vstupenek.

Nezanedbatelným faktorem, který může způsobit změnu cenové hladiny vstupenek, je případná zákonná změna sazby daně z přidané hodnoty. Zdražení nebo naopak zlevnění vstupenek by se zřejmě projevilo na návštěvnosti divadla.

- *Technické a technologické faktory*

Pro všechny subjekty v kulturní oblasti je společným rysem fakt, že dochází k celkové modernizaci technického zázemí. Nově dostupné technologie umožňují jak vyšší úroveň diváckého komfortu v hledišti (ozvučení, osvětlení, klimatizace), tak i lepší zázemí pro účinkující (komunikační zařízení, lepší podpora při realizaci kulturního představení, možnost soustředit se lépe na samotný umělecký výkon). Nezbytností je tedy neustále sledovat rychle se vyvíjející možnosti technického zázemí divadelních scén.

S nástupem nových technologií je třeba hledat nové komunikační kanály se zákazníky nejen pro účely prodeje produktu, ale také pro získání zpětné vazby od zákazníka. V případě kulturních zařízení připadají v úvahu propracované webové stránky umožňující vzájemnou komunikaci nejen kulturního zařízení s návštěvníkem, ale také vzájemnou komunikaci návštěvníků mezi sebou. Tomu napomáhá např. databáze návštěvníků pro případné zasílání marketingových informací, v úvahu připadá také sdružení návštěvníků ve fanclubu či prostřednictvím některé online sociální sítě.

8.1.2 Oborové okolí

Pro analýzu oborového okolí bude využito Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Vzhledem k tomu, jak specifickou službu nabízí Městské divadlo Brno svým zákazníkům, není možné detailně identifikovat faktory všech tradičních pěti odvětví Porterova modelu. Při analýze Intenzity soupeření konkurentů v rámci odvětví budou analyzována především konkurenční brněnská divadla. Jako Noví potenciální konkurenti budou uvedeny subjekty, které mohou usilovat o vstup do oboru a mohou se snažit získat současného diváka Městského divadla Brno. Přehled Substitučních a komplementárních produktů uvede možné produkty, kterým může dát za určitých okolností současný divák přednost před návštěvou Městského divadla Brno. Analyzována bude Síla dodavatelů a Síla odběratelů, tedy návštěvníků divadla.

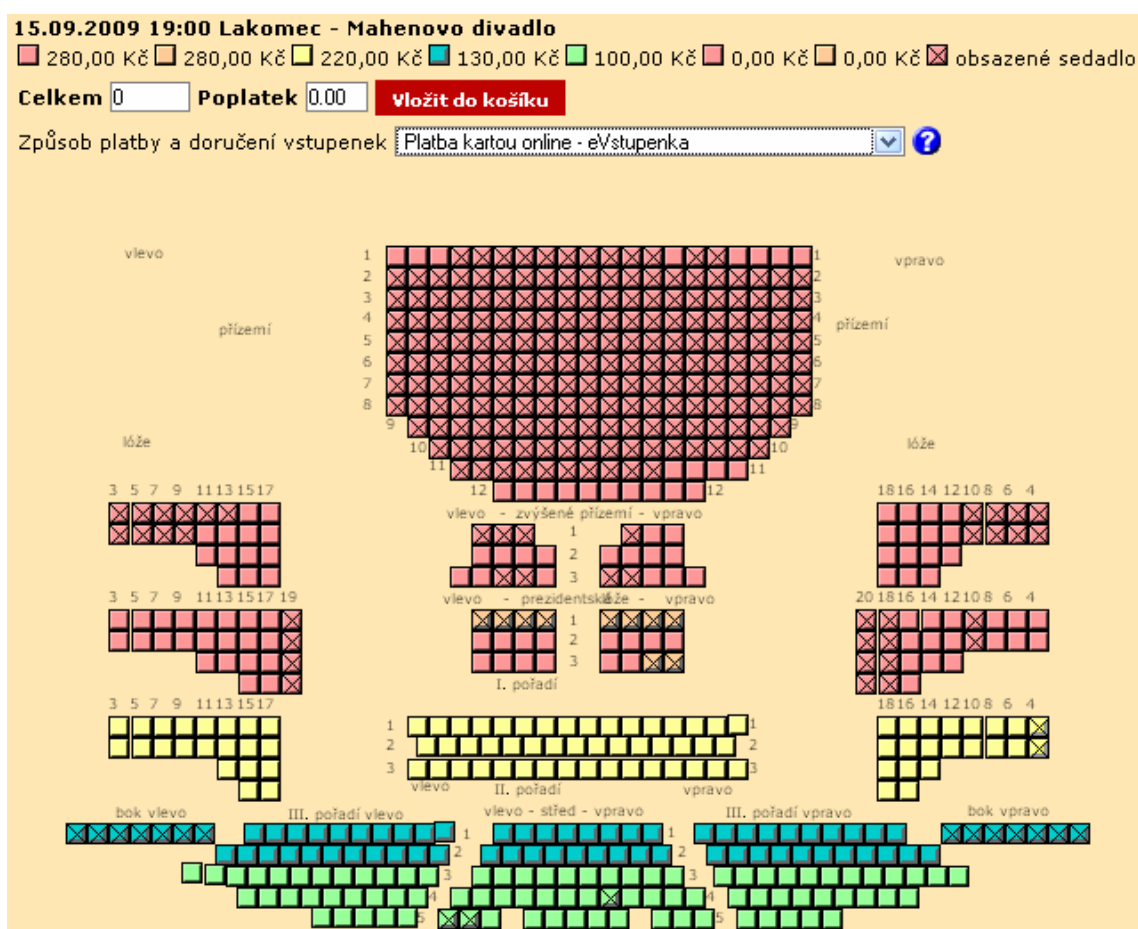
- *Intenzita soupeření konkurentů v rámci odvětví*

Statutární město Brno podporuje rozvoj kulturních a uměleckých aktivit jednak přímo prostřednictvím městských příspěvkových organizací, jednak pomocí grantového programu. Statutární město Brno je zřizovatelem čtyř profesionálních divadel: Národního divadla Brno, Městského divadla Brno, Centra experimentálního divadla a Loutkového divadla Radost [53]. Každá z těchto příspěvkových organizací zaměřuje svou produkci na trochu jiného diváka, přesto si divadla vzájemně konkurují. Pro Městské divadlo Brno představuje hlavní konkurenci především Národní divadlo Brno, dále pak Divadlo Husa na provázku a HaDivadlo, které spadají pod Centrum experimentálního divadla.

V Národním divadle Brno působí tři soubory – balet, činohra a opera, které působí celkem ve třech budovách - Mahenově divadle, Janáčkově divadle a v divadle Reduta. Národní divadlo Brno se zaměřuje na tradiční repertoár, místy obohacený o současné umělecké trendy jako zařazení děl současných umělců nebo zpracování klasických inscenací modernějšími prostředky. Rozsahem produkce i kapacitou je Národní divadlo Brno přímým konkurentem Městského divadla Brno. Typický divák Národního divadla Brno je vysokoškolsky vzdělaný, ve věku do 25 let nebo od 40 let výše. Diváci mladší 25 let navštěvují divadlo v rámci organizovaných představení pro školy. Publikum je spíše konzervativně založené. Návštěvnost představení se podle vedení divadla pohybuje v průměru za rok kolem 80 %, což je způsobeno i uváděním menšinových žánrů jako je klasický balet či opera. Cílem je uspokojit diváka i za cenu toho, že představení nebude vyprodané. Tyto menšinové žánry jsou i silně finančně náročné, divadlo tak musí být každoročně značně provozně dotováno z rozpočtu statutárního města Brna. Magistrát tak napomáhá udržet ne příliš divácky atraktivní, avšak široký repertoár tohoto tradičního divadla. Zpracování a nabídka představení i přes značnou snahu přiblížit se dnešním moderním divadelním trendům stále ještě zaostává za progresivnějšími divadly, což se odráží i v popularitě divadla. Tento fakt se snaží nynější vedení divadla zvrátit prostřednictvím rozsáhlé reklamní kampaně především na začátku každé divadelní sezóny, rozsáhlou nabídkou předplatného a věrnostním programem pro diváky. V současnosti jsou uváděny i tituly výrazně odlišného charakteru od tradiční tvorby divadla, např. muzikál Tajemství zlatého draka.

Lze předpokládat nasazování podobných titulů i v budoucnu, a tím přímou konkurenci Městskému divadlu Brno. Národní divadlo Brno jako jediné může přímo konkurovat Městskému divadlu Brno nabízenou kapacitou sedadel: Janáčkovo divadlo nabízí 1110 míst, Mahenovo divadlo 580 míst a Divadlo Reduta 260 sedadel [28], [31].

Národní divadlo Brno nabízí nejrozsáhlejší systém elektronického prodeje vstupenek mezi brněnskými divadly. Je v tomto ohledu velmi vstřícné k potenciálnímu návštěvníkovi, který chce využít elektronický nákup vstupenky. Národní divadlo Brno využívá rezervační a prodejní systém Colosseum rozšířený o modul online prodeje vstupenek přes internet. Návštěvníkovi je umožněna jak online rezervace vstupenky s možností výběru sedadla a následným vyzvednutím vstupenky na pokladně divadla, tak i online nákup vstupenky opět s možností výběru sedadla. Online platba za vstupenky je provedena pomocí platební karty prostřednictvím online platební brány Pay MUZO [32].



Obrázek 15: Online rezervace a nákup vstupenky, Národní divadlo Brno.
Zdroj: [32].

Centrum experimentálního divadla sdružuje tři divadelní instituce: Divadlo Husa na provázku, HaDivadlo a Divadlo U stolu. Jak již vyplývá z názvu, všechna tři divadla se zaměřují více na experimentální divadelní tvorbu. Typickým divákem je vysokoškolsky vzdělaný člověk spíše mladšího věku, který vyhledává alternativní pojetí představení a nevšední repertoár.

Divadlo Husa na provázku představuje v rámci brněnské divadelní scény vyzrálé a dynamické divadlo, které dlouhodobě a efektivně usiluje o přízeň diváků nabídkou kvalitní alternativní produkce pro náročnějšího diváka. V hereckém souboru i vedení divadla najdeme významné osobnosti českého divadla. Kvalitu souboru potvrzují i nominace v některých anketách odborné veřejnosti či kritiků a prestižní ocenění. Divadlo Husa na provázku disponuje řadou kvalitních marketingových nástrojů. Zejména internetové stránky jsou velmi poutavé, propracované a tvoří tak jednu z výjimek mezi brněnskými divadly. Na webových stránkách divadla lze přispět i do chatové diskuse. Rozsahem divadelní produkce (čínohra až muzikál) a také zaměřením na mladší publikum je Divadlo Husa na provázku významným konkurentem Městského divadla Brno. Divadlo soustavně a cíleně bojuje o přízeň především mladšího publika a snaží se, aby divák navštěvoval divadlo opakovaně. Divadlo Husa na provázku však nemůže konkurovat Městskému divadlu Brno nabízenou diváckou kapacitou, která činí maximálně 200 sedadel [6].

Divadlo U stolu působí ve sklepní scéně Divadla Husa na provázku. Pro toto divadlo je charakteristické velmi úzké zaměření na náročného diváka, čemuž odpovídá i skladba repertoáru a kapacitní prostory divadla, která činí 70 míst [6].

Divadlo Husa na provázku ani Divadlo U stolu nerozlišuje v hledišti sedadla podle čísla – vstupenky se prodávají do vyčerpání kapacity hlediště a diváci si vybírají místo v hledišti při příchodu na představení nebo s asistencí uvaděčky. Na internetových stránkách divadla mohou návštěvníci online rezervovat vstupenky, není tedy umožněn přímý online nákup vstupenky. Návštěvník musí rezervované vstupenky zaplatit a vyzvednout na pokladně divadla nejpozději 7 dní před představením. Divadlo Husa na provázku nabízí řadu předplatitelských skupin, čímž poskytuje divákům možnost skutečně se zaměřit v rámci předplatného na to, co je zajímá. Dále uvádí různé inscenační cykly, které motivují diváka k vícečetné návštěvě. Divadlo pořádá různé

pouliční akce, je hlavním organizátorem venkovního divadelního festivalu Noc kejklířů, často uvádí představení i mimo hlavní budovu divadla čímž přispívá ke své propagaci a ke zvýšení povědomí o divadle. Procento návštěvnosti se pohybuje okolo 90 % [11], [28].

Dalším z divadel spadajících pod Centrum experimentálního divadla je HaDivadlo. Repertoár tohoto kulturního zařízení se již dlouhá léta pohybuje na rozmezí experimentálního a tradičně laděného divadla. Sebe samo označuje divadlo za experimentální až postmoderní, ale předlohy hledá někdy i v klasických námětech. Častými změnami uměleckého vedení i hereckého souboru mu znatelně chybí ucelená a dlouhodobě neměnná koncepce. HaDivadlo vždy ve své historii mělo blízko ke kabaretu a volným pásmům písní, dramatických výstupů, skečů a krátkých, originálních, autorsky původních divadelních her. Typické publikum HaDivadla je spíše mladší a intelektuálně založené, s vyšším vzděláním. HaDivadlo nepředstavuje pro Městské divadlo Brno až natolik významnou konkurenci vzhledem k dosud nedostatečnému renomé a nevybudovanému stálému okruhu návštěvníků. Také nabízená divácká kapacita je menší – 200 sedadel [18], [28].

Podobně jako Divadlo Husa na provázku nabízí HaDivadlo pouze online rezervaci vstupenek bez možnosti výběru sedadla. Rezervované vstupenky je nutné vyzvednout na pokladně divadla nejpozději 2 dny před začátkem představení [18].

Souhrnné srovnání základních údajů o všech výše uvedených divadlech uvádí Tabulka 4 a Tabulka 5. V tabulce jsou pro snadné srovnání uvedeny i údaje Městského divadla Brno, podrobnější analýza však bude uvedena až v následující kapitole.

Tabulka 4 shrnuje informace o počtu představení a o počtu návštěvníků v letech 2003 až 2008. U Městského divadla Brno je patrný nárůst počtu představení i návštěvníků mezi roky 2003 a 2004, kdy byla otevřena hudební scéna. V letech 2005 až 2007 se počet představení i počet návštěvníků ustálil na prakticky shodných hodnotách. Národní divadlo Brno při prakticky neměnném počtu představení zaznamenalo v letech 2003 až 2005 růst počtu návštěvníků, od roku 2005 se návštěvnost snížila. Centrum experimentálního divadla vykazuje kontinuální nárůst počtu představení i nárůst počtu návštěvníků.

Tabulka 5 obsahuje informace o dotacích obdržných jednotlivými divadly od zřizovatele. Zřizovatel, tedy statutární město Brno, má podíl na zabezpečení provozu jím zřízených divadel. Provozní dotace spolu s vlastními výnosy divadel musí pokrýt provozní náklady. Zřízené příspěvkové organizace ze zákona nevytváří zisk. V případě Městského divadla Brno je zřetelný nárůst obdržné dotace mezi roky 2003 a 2004 v důsledku otevření nové hudební scény. Kontinuální nárůst dotací se zastavil v roce 2007. Výše dotace Národnímu divadlu Brno roste nepřetržitě od roku 2003, zatímco dotace pro Centrum experimentálního divadla je od roku 2004 prakticky neměnná. Údaje o absolutní výši dotace nejsou pro vzájemné porovnání divadel vhodné, protože výše dotace je ovlivněna velikostí divadla a počtem představení. Tabulka 5 proto uvádí i přepočet dotace na jednu zakoupenou vstupenku, kdy je celková dotace vydělena počtem návštěvníků. Výše dotací však může být zavádějícím srovnávacím kritériem a je vždy nutná její správná interpretace. Výše dotací se odvíjí od velkého množství faktorů, počínaje počtem a náročností uváděných představení a konče technickým stavem zázemí divadla [53].

Tabulka 4: Počet představení a počet návštěvníků brněnských divadel. Zdroj: [53].

	2003		2004		2005		2006		2007	
	představení	návštěvnost	představení	návštěvnost	představení	návštěvnost	Představení	návštěvnost	představení	návštěvnost
Městské divadlo Brno	417	270 952	554	322 604	580	328 114	573	311 471	567	327 455
Národní divadlo Brno	504	280 512	473	365 694	517	425 064	543	249 140	551	286 048
Centrum experimentálního divadla	451	50 100	534	61 745	553	60 503	603	64 049	693	77 606

Tabulka 5: Výše dotace v tis. Kč a přepočítaný dotace v Kč na jednu vstupenku. Zdroj: [53].

	2003		2004		2005		2006		2007	
	celkem	na vstupenku	celkem	na vstupenku	Celkem	na vstupenku	celkem	na vstupenku	celkem	na vstupenku
Městské divadlo Brno	46 070	170	110 343	342	138 508	422	156 362	492	156 931	479
Národní divadlo Brno	189 198	674	185 380	507	194 564	458	206 715	830	249 424	872
Centrum experimentálního divadla	24 405	487	30 735	498	33 128	548	33 202	518	32 635	467

- *Noví potenciální konkurenti*

Vzhledem k tomu, jak úzce zaměřená je služba, kterou divadla poskytují koncovému zákazníkovi, není vstup nového potenciálního konkurenta – nové kulturní divadelní instituce – častým a pravděpodobným jevem. Bariérou vstupu nejsou licence či legislativní omezení státu, ale převážně vysoká investiční náročnost vstupu do odvětví poskytování kulturních služeb. Potenciální nová kulturní instituce by zcela jistě nebyla zřízenou příspěvkovou institucí, byl by to s největší pravděpodobností soukromý komerční subjekt. Takováto kulturní instituce by neobdržela žádnou dotaci na provoz od statutárního města Brna, což by jí vstup do odvětví ještě ztížilo. Jako další komplikace se jeví otázka personálního sestavení divadelního souboru a renomé, které by si tato nově vzniklá instituce musela velmi pracně budovat.

- *Substituční a komplementární produkty*

V Brně působí i další divadla, která však pro Městské divadlo Brno nejsou přímou konkurencí. To je dáno buď jejich velikostí, repertoárem nebo četností představení. Tato divadla nejsou zřizována městem, nedostávají proto příspěvek na provoz jako zřízené příspěvkové organizace, mohou se však ucházet o granty. Mezi nejvýznamnější patří: Divadlo Polárka, Divadlo Líšeň, Divadlo G Studio, Divadlo Bolka Polívky a další, převážně amatérské soubory. Návštěva představení těchto divadel se může stát substitutem návštěvy představení Městského divadla Brno. Vzhledem k odlišné cenové relaci vstupného do těchto divadel může potenciální návštěvník zvolit návštěvu některého z těchto divadel. Díky ekonomické recesi by to pravděpodobně bylo divadlo nabízející titul podobného žánru ovšem se vstupenkou za nižší cenu.

Nepřímou konkurencí se mohou stát v krajním případě i kina, půjčovny DVD či dokonce televizní vysílání. Opět by hlavním důvodem pro výběr substitučního produktu byla cena. Vzhledem k tomu, že by se jednalo o substitut z jiné kulturní oblasti, lze hrozbu takového substitutu považovat pouze za krajní záležitost.

- *Síla dodavatelů*

Kulturní instituce jsou velmi specifické organizace s velmi úzkým okruhem dodavatelů. Mezi dodavatele lze zařadit jen společnosti působící v oblasti audio-

vizuální techniky, společnosti zajišťující pro divadlo některou externí službu (propagace, občerstvení, doprava) a společnosti dodávající energie jako elektřina, teplo, plyn. Vliv těchto dodavatelů na chod kulturní organizace je však minimální. V případě jakéhokoli většího investičního výdaje je většinou vypsáno výběrové řízení na dodavatele či osloveno více dodavatelů.

Protože Městské divadlo Brno uvádí i premiérové inscenace současných autorů, lze jako dodavatele zařadit i je. Autoři si totiž často volí, v jakém divadle bude jejich nová hra uvedena v premiéře či podmiňují premiérové uvedení zvýšeným honorářem. Podobně lze jako dodavatele označit i režiséry, externí umělce, autory hudby, scénografy, kostýmní výtvarníky a další profese, které se podílejí na tvorbě inscenací. Městské divadlo Brno spolupracuje s předními současnými divadelními tvůrci dlouhodobě a vzájemné vztahy jsou na dobré úrovni. Proto lze vliv všech divadelních tvůrců označit za zanedbatelný.

- *Síla odběratelů*

Odběratelem každého kulturního zařízení je bezesporu divák – návštěvník. Návštěvník je prakticky nejdůležitějším činitelem, do značné míry ovlivňuje každé kulturní zařízení. Na jeho přízni závisí úspěch divadla i jeho renomé. Bez návštěvníků v podstatě nemá smysl provozovat kulturní zařízení. Vzhledem k předpokládanému zájmu návštěvníků sestavuje management každé kulturní organizace její program a určuje směřování divadla.

Jako odběratele zřízených příspěvkových kulturních organizací lze v jistém smyslu považovat i jejich zřizovatele – v tomto případě statutární město Brno. Zřizovatel je nejvýznamnějším odběratelem, divadla realizují jeho společenskou objednávku. Zřizovatel vytváří společenskou poptávku po divadelních představeních, přenáší své kulturní povinnosti vůči obyvatelstvu na divadelní subjekty a za to jim poskytuje provozní dotaci. Zřizovatel vyžaduje po zřízených organizacích, aby plnili požadavky vyplývající ze Zřizovací listiny a dbá na to, aby organizace vykazovali požadovanou činnost. Zřízené organizace statutární město také metodicky vede, dramaturgické plány jednotlivých organizací však již neschvaluje. Síla zřizovatele spočívá především v oblasti dotací, kdy zřizovatel určuje výši dotace – příspěvku na zajištění provozu organizace.

8.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí se zabývá faktory souvisejícími přímo s Městským divadlem Brno. Na základě ekonomických dat, údajů o současném způsobu prodeje vstupenek a struktury příjmů i výdajů budou nalezeny klíčové faktory ovlivňující Městské divadlo Brno. Ty také potom budou sloužit jako východisko pro SWOT analýzu.

8.2.1 Ekonomické údaje

Mezi nejdůležitější ukazatele Městského divadla Brno bezesporu patří údaje o počtu odehraných představení, počtu návštěvníků, výši tržeb za vstupenky a výši nákladů. Všechny tyto údaje shrnuje Tabulka 6, kde je zachycen jejich vývoj v letech 2004 - 2008, tedy v období kdy Městské divadlo Brno již působilo na činoherní i hudební scéně. Nutno však podotknout, že hudební scéna byla otevřena až v říjnu 2004 a její otevření se tedy projevilo v údajích za rok 2004 pouze částečně.

Počet představení zahrnuje jak představení odehrané na domácí scéně, tak i představení odehraná při domácích či zahraničních zájezdech. Tabulka 6 ukazuje, že počet představení ani počet diváků, kteří je navštívili, se nijak výrazně nezměnil. Docházelo pouze k drobnému nárůstu či poklesu v jednotkách procent. K výraznému nárůstu či poklesu nedošlo ani v tržbách za vstupenky či v průměrné ceně vstupenky. Naopak mezi lety 2004 a 2008 došlo k růstu celkových nákladů o 43 %, průměrné náklady na jedno představení se zvýšily o 32 % [29].

Tabulka 6: Souhrnné údaje o představeních Městského divadla Brno. Zdroj: [29].

	2004	2005	2006	2007	2008
počet představení	554	580	573	567	614
návštěvníků - celkem	322 604	328 114	311 471	327 455	379 608
- 1 představení	582	566	544	578	618
tržby za vstupenky - celkem [Kč]	60 400 340	57 469 205	54 707 763	65 524 136	66 275 738
- 1 představení [Kč]	109 026	99 085	95 476	115 563	107 941
průměrná cena vstupenky [Kč]	187	175	175	200	175
náklady celkem [Kč]	176 603 817	226 074 127	224 954 339	246 236 744	258 511 672
náklady na 1 představení [Kč]	318 779	389 783	392 590	434 278	421 029

Vzhledem k tomu, že představení odehraná při domácích či zahraničních zájezdech se podílí na počtu odehraných představení přibližně z 25 % a prodej vstupenek na tato představení není zajišťován Městským divadlem Brno ale smluvním partnerem zájezdu, je vhodné provést další samostatný souhrn týkající se pouze představení odehraných na domácí brněnské činoherní a hudební scéně. Pouze na tato představení totiž Městské divadlo Brno zajišťuje prodej vstupenek a pouze těchto představení se týká možnost elektronického nákupu vstupenky. V tomto případě lze sledovat 28% nárůst počtu představení mezi roky 2004 a 2008 a 41% nárůst počtu návštěvníků představení na domácí scéně. Nárůst počtu představení byl způsoben mimo jiné zavedení odpoledních představení o víkendech, výrazný skokový nárůst mezi roky 2004 a 2005 byl způsoben plným zprovozněním hudební scény, která se otevřela až v říjnu roku 2004. Došlo i ke zvýšení průměrné ceny vstupenky o 30 %. Lze tedy konstatovat, že nárůst ukazatelů představení na domácí scéně lépe kopíruje vzrůstající tendenci celkových nákladů. Nicméně zájezdovou činnost divadla není možno vyčlenit v ekonomických ukazatelích samostatně, protože tvoří nedílnou součást divadelní produkce. Je důležitá pro rozvoj divadla i jeho propagaci a podílí se na ní všechny soubory Městského divadla Brno [29].

Tabulka 7: Souhrnné údaje o představeních na domácí scéně. Zdroj: [29].

	2004	2005	2006	2007	2008
počet představení	335	435	414	440	432
návštěvníků – celkem	142 962	194 956	181 469	204 536	201 632
- 1 představení	427	448	438	465	467
tržby za vstupenky – celkem Kč	27 340 520	42 786 386	38 576 545	50 901 838	50 089 053
- 1 představení [Kč]	81 613	98 360	93 180	115 686	115 947
průměrná cena vstupenky [Kč]	191	219	212	249	248

Tabulka 8 podrobněji rozvádí finanční zdroje Městského divadla Brno v letech 2004 až 2008. V rámci svého rozpočtu divadlo hospodaří s finančními prostředky získanými [29], [33]:

- Z vlastní hlavní i doplňkové činnosti.
- Z rozpočtu statutárního města Brno: příspěvek na provoz, účelové dotace na investice, účelové dotace na projekty divadla.

- Ze státního rozpočtu, státních fondů a z rozpočtu kraje: účelové, systémové nebo individuální dotace.
- Z fondů organizace (rezervní fond, fond reprodukce, sociální fond, fond odměn).
- Z darů a dotací od fyzických a právnických osob z České republiky případně ze zahraničí.

Jelikož je Městské divadlo Brno zřízenou příspěvkovou organizací, nejvýznamnějším zdrojem příjmů jsou pro ni příspěvky na provoz od zřizovatele – statutárního města Brna. Ty v současnosti tvoří přes 62 % příjmů. Zbylou část příjmů získává divadlo svojí činností. Hlavní činnost Městského divadla Brno je uvedena ve Zřizovací listině a spočívá v naplňování kulturních cílů ve vztahu k veřejnosti. Vedlejší činnost je zaměřena na ekonomickou činnost divadla – pronájem prostor, prodej CD atd. Veškeré příjmy lze tedy rozdělit dle druhu činnosti. Tabulka 8 zahrnuje pouze sumarizaci účtů ve skupinách, kde např. v účetní skupině 60 je evidováno celkem 45 analytických účtů, pomocí nichž jsou sledovány výnosy až na úroveň jednotlivých inscenací divadla [29].

Tabulka 8: Zdroje příjmů Městského divadla Brno v tis. Kč. Zdroj: [29].

	2004	2005	2006	2007	2008
602 Tržby za vstupné	27 112	40 765	38 239	51 287	50 101
Tržby ze zájezdové činnosti	33 148	14 682	15 509	14 587	16 157
Tržby z pronájmu	295	803	77	300	671
Tržby ostatní	558	3 673	4 956	9 330	4 305
604 Celkem tržby za zboží	1 195	1 241	1 059	1 750	1 276
60 Tržby celkem	62 308	61 164	59 840	77 254	72 510
642 Ostatní pokuty a penále	3	2		9	20
644 Přijaté úroky	17	19	58	50	84
645 Kurzové zisky	254	47	11	34	150
648 Zúčtování fondu		20 209		1 463	3 184
649 Celkem ostatní výnosy	2 820	2 616	8 993	5 707	13 796
64 Ostatní výnosy celkem	3 094	22 893	9 062	7 263	17 234
654 Tržby z prodeje materiálu		1 545	63		
Výnosy celkem	65 402	85 602	68 965	84 517	89 744
69 Provozní dotace	111 298	140 548	156 067	162 669	168 773
Úhrn zdrojů	176 700	226 150	225 032	247 186	258 517

Jak již bylo zmíněno výše, mezi roky 2004 a 2008 došlo k nárůstu celkových nákladů o 43 %. Tuto skutečnost lze přisuzovat uvádění stále náročnějších inscenací, které vyžadují větší výdaje na realizaci. Do růstu nákladů se také promítly rostoucí ceny energií, služeb a nárůst mezd. Jak je zřejmé z Tabulka 9, spotřeba materiálu na realizaci inscenací stoupla v letech 2004 až 2007 o 71 %, v roce 2008 poté došlo k jejímu poklesu. Náklady na energie se zvýšily o závratných 150 %. Autorské honoráře, které jsou zahrnuty v položce ostatní služby, rostly pouze minimálně. Naopak došlo k nárůstu výdajů na mzdy zaměstnancům divadla – ačkoli se počet zaměstnanců mezi roky 2004 a 2008 zvýšil pouze o 20 %, celkové mzdové náklady se zvýšily o 45 %. Růst mezd v jednotlivých letech však spíše pouze kopíroval celorepublikový průměrný nárůst a inflaci. Průměrná měsíční hrubá mzda v Městském divadle Brno činila v roce 2008 16 791 Kč, což je pod celorepublikovým průměrem [29].

Tabulka 9: Náklady Městského divadla Brno v tis. Kč. Zdroj: [29].

	2004	2005	2006	2007	2008
501 Spotřeba materiálu	14 784	34 395	26 004	25 329	19 043
502 Spotřeba energie	3 724	6 131	6 151	6 669	9 509
503 Spotřeba ostatních dodávek	916	871	789	847	835
504 Prodané zboží	960	1 357	1 128	1 518	1 434
50 Spotřebované náklady celkem	20 384	42 754	34 072	34 393	30 821
511 Opravy a udržování	999	2 255	3 244	3 158	2 428
512 Cestovné	14 923	8 832	7 297	9 131	10 973
513 Náklady na reprezentaci	6	15	9	10	6
518 Ostatní služby	55 777	53 242	49 267	59 100	64 813
51 Služby celkem	71 705	64 344	59 817	71 399	78 220
521 Celkem mzdové náklady	55 054	64 206	67 433	73 820	79 966
524 Sociální pojištění	19 362	22 602	23 548	26 163	28 449
527 Sociální náklady	2 488	2 915	2 930	2 982	3 107
52 Osobní náklady celkem	76 904	89 723	93 911	102 965	111 522
538 Ostatní nepřímé daně	170	127	163	320	250
53 Celkem daně a poplatky	170	127	163	320	250
542 Ostatní pokuty a penále		1	235	43	5
543 Odpis nedobytných pohled.		5 604			
545 Kurzové ztráty	604	202	116	232	401
548 Manka a škody	77	285	20		
549 Jiné ostatní náklady	921	1 098	1 346	1 240	1 559
54 Celkem ostatní náklady	1 602	7 189	1 717	1 515	1 965
55 Celkem odpisy majetku	5 839	21 936	35 274	35 644	35 729
Úhrn nákladů	176 604	226 074	224 954	246 236	258 512

Přehledný vývoj základních ekonomických faktorů shrnuje Tabulka 10. Základní údaje sloužící pro výpočet soběstačnosti divadla, které ukazují vývoj v letech 2004 až 2008. Soběstačnost udávaná jako podíl vlastních výnosů na celkových nákladech se pohybuje v rozmezí 31-38 %. Tento údaj je však zkreslen o částku, která je z provozní dotace určena na odpisy. Provozní dotace totiž pokrývají i odpisy majetku, přičemž na základě § 28, zákona 25/2000 Sb. a metodického pokynu statutárního města Brna je částka určená na odpisy odváděna zpět do rozpočtu zřizovatele. Část finančních prostředků z přijaté provozní dotace od zřizovatele je tedy transferována zpět do rozpočtu zřizovatele prostřednictvím odpisů, což ve své podstatě snižuje procento soběstačnosti. Vzhledem k velké investici do výstavby hudební scény v minulosti dosahují odpisy majetku až 15 % nákladů [29]. V Tabulka 10 je proto uvedena i soběstačnost vypočítaná jako podíl vlastních výnosů na celkových nákladech po odečtení částky určené na odpisy. Takto vypočítaná soběstačnost se pohybuje v rozmezí 36-42 %. Lze tedy konstatovat, že soběstačnost Městského divadla Brno je vyšší v porovnání s celorepublikovým průměrem. Průměrná soběstačnost českých statutárních divadel se dle údajů Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu pohybuje kolem 32 % [34].

Tabulka 10 uvádí i vytvořený zisk vypočítaný jako rozdíl celkových příjmů a celkových nákladů. Posláním Městského divadla Brno jakožto zřízené příspěvkové organizace však není vytvářet zisk. Případný přebytek z hospodaření je převeden do rezervního fondu divadla.

Tabulka 10: Souhrnné ekonomické údaje a soběstačnost. Zdroj: [29].

	2004	2005	2006	2007	2008
Vlastní výnosy [tis. Kč]	65 402	85 602	68 965	84 517	89 744
Dotace [tis. Kč]	111 298	140 548	156 067	162 669	168 773
Zdroje [tis. Kč]	176 700	226 150	225 032	247 186	258 517
Náklady [tis. Kč]	176 604	226 074	224 954	246 236	258 512
Odpisy [tis. Kč]	5 839	21 936	35 274	35 644	35 729
Zisk [tis. Kč]	96	76	78	950	5
Soběstačnost [%]	37	38	31	34	35
Soběstačnost - odpisy [%]	38	42	36	40	40

8.2.2 Návštěvnost

V Tabulka 11 je uveden vývoj návštěvnosti představení uvedených na domácí činoherní či hudební scéně v letech 2004 až 2008. Vzhledem k průměrné návštěvnosti divadel v České republice, která se pohybuje pod 80 %, je návštěvnost Městského divadla Brno velmi vysoká a svědčí o mimořádném zájmu diváků o nabízená představení [34]. U atraktivních představení dochází prodejem tzv. přístavků a míst na stání k tomu, že návštěvnost překročí 100 %. To se projevilo i na souhrnné návštěvnosti v roce 2004. Od roku 2005 nelze podle metodického pokynu statutárního města Brna vykazovat návštěvnost vyšší než 100 %. To způsobilo skokový pokles návštěvnosti mezi roky 2004 a 2005. Srovnávat lze tedy pouze data z let 2005 – 2008, která jsou již vypočtena podle nové metodiky výpočtu návštěvnosti. Návštěvnost v těchto letech kolísala kolem hodnoty 96 %. Nicméně v absolutních číslech návštěvnost od roku 2005 mírně klesá, mezi rokem 2005 a 2008 poklesla návštěvnost pouze o 2 % [29].

Tabulka 11: Návštěvnost Městského divadla Brno. Zdroj: [29].

	2004	2005	2006	2007	2008
Návštěvnost [%]	106,4	97,6	94,4	95,6	95,5

Velkou část návštěvníků Městského divadla Brno tvoří předplatitelé. Předplatné přináší divákům výhodu nejen ve finanční úspoře – je vždy levnější než samostatně kupované vstupenky na jednotlivá představení, ale také v jistotě stálého místa v hledišti bez nutnosti ztráty času při opakovaném nákupu vstupenek na pokladně. Velmi zajímavý je údaj o procentuálním zastoupení předplatitelů mezi brněnskými s mimobrněnskými návštěvníky. V roce 2006 tvořili předplatitelé přibližně 80 % brněnských návštěvníků, zbylých 20 % brněnských diváků si koupilo vstupenky ve volném prodeji. Naopak, přesně opačný poměr nastává u mimobrněnských diváků – 80 % návštěvníků ze vzdálenějších míst volí pro nákup vstupenky volný prodej na pokladně divadla a pouhých 20 % tvoří předplatitelé. Mimobrněnská diváci tvoří nezanedbatelnou část publika, jejich nárůst souvisí s růstem popularity divadla a je podpořen i zájezdovou činností divadla. V roce 2007 tvořili mimobrněnská diváci 40 % diváků na představeních odehraných na domácí scéně a zájezdech v České republice,

v roce 2008 pak 41 %. Právě pro mimobrněnské diváky by zcela nesporně byla výhodná možnost elektronického nákupu vstupenky [46].

8.2.3 Klasický prodej vstupenek

Cena vstupného v Městském divadle Brno je rozdílná pro různá představení. Cena závisí na technické náročnosti představení (vstupenka na muzikál je dražší než na činohru), kapacitě hlediště scény, na které se představení odehrává i na oblíbenosti představení u diváků či na přítomnosti známých herců. V roce 2008 se základní ceny vstupenek pohybovaly v rozmezí 280 - 380 Kč na činohru a 420 - 580 Kč na hudební představení. Ve srovnání s ostatními brněnskými divadly je cena vstupenky v Městském divadle Brno na vyšší cenové hladině. Divadlo nabízí několik slev ze základní ceny vstupenky - slevu pro studenty, důchodce, zdravotně a tělesně postižené. Pro prodej vstupenek používá Městské divadlo Brno systém Colosseum. Na rozdíl od Národního divadla Brno, které využívá stejný systém i pro online prodej vstupenek, není systém Colosseum v Městském divadle Brno rozšířen o modul umožňující elektronický prodej vstupenek [46].

Městské divadlo Brno rozlišuje tři skupiny návštěvníků – individuální návštěvníky, hromadné návštěvníky a předplatitele (abonenty). Předplatitelé si jednorázově zakoupí předplatné, v němž je zahrnuto několik představení. Individuální návštěvníci si kupují lístky na jednotlivá představení na pokladně divadla. Hromadní návštěvníci jsou většinou organizovaní v rámci větší skupiny a lístky mají zajištěné v předstihu prostřednictvím komerčního oddělení divadla.

Bezpochyby nejcennější diváckou skupinou jsou předplatitelé. Představují ekonomickou záruku divadla, jsou stálé a často loajální publikum po celou sezónu a navíc navštěvují různé typy představení. Abonenté si navíc často kupují předplatné i několik sezón po sobě a zůstávají divadlu věrní. Nabídka typů předplatného Městského divadla Brno však není příliš široká – v nabídce na sezónu 2009/2010 je Sezonní předplatné na deset představení, Roční předplatné na 5 představení, Premiérové předplatné obsahující 14 představení a Předplatné pro pěkné podvečery, v němž jsou zahrnuta čtyři představení. Vždy se jedná o předplatné předem daných představení bez možnosti výběru konkrétních titulů samotným abonentem. Do předplatného jsou tak

zahrnuta i některá méně atraktivní představení. Ty by abonent pravděpodobně nenavštívil, pokud by nebyla zařazena v předplatném. Protože však za tato představení zaplatí v rámci předplatného nižší cenu, je abonent spokojen. V konečném důsledku ale zaplatí více, než kdyby si zakoupil pouze ta představení, o která má skutečný zájem. Z pohledu prodejce a zákazníka mohou být obě strany spokojené. Prodejce prodal mnohem více, i když za nepatrně nižší cenu, kupující má pocit, že nakoupil výhodně. Nicméně předplatné je návštěvníky divadla hojně využíváno – podle informací komerčního oddělení divadla bylo v roce 2008 48 % představení určeno pro předplatitele. Při předplatitelském představení je 70 % kapacity sálu určeno předplatitelům a zbytek míst je dán k dispozici do volného prodeje. Celkem má Městské divadlo Brno přibližně 7 850 abonentů, pro které je k dispozici 75 450 vstupenek [46].

Velkou skupinou zákazníků jsou návštěvníci organizovaní v hromadných skupinách, kteří nakupují vstupenky hromadně prostřednictvím komerčního oddělení divadla. Podle údajů komerčního oddělení je přibližně 60 % lístků na představení, která nejsou určena předplatitelům, zakoupeno hromadnými návštěvníky. Vstupenky jsou zajišťovány dlouho v předstihu ještě před zahájením předprodeje na pokladně [46].

Všechny zbylé vstupenky jsou k dispozici na pokladně divadla v předprodeji. Předprodej na všechna představení v měsíci začíná vždy 15. den předchozího měsíce a před pokladnami divadla se pravidelně tvoří několikahodinové fronty zájemců o vstupenky. V důsledku toho je až 40 % všech zbylých vstupenek na žádaná představení vyprodáno již první den předprodeje. U méně žádaných představení je během prvního dne předprodeje na pokladně divadla prodáno přibližně 15 % zbylých vstupenek. Zbylých 25 % vstupenek pak zůstává k dispozici zájemcům v dalších dnech předprodeje na pokladně a jsou také nabízeny návštěvníkům prostřednictvím online rezervace [46].

8.2.4 Online rezervace vstupenky

V současnosti Městské divadlo Brno umožňuje pouze online rezervaci vstupenek s následným vyzvednutím a zaplacením vstupenek na pokladně. Potenciální návštěvník si na webových stránkách divadla vybere datum a čas jím zvoleného představení, do rezervačního formuláře vyplní všechny požadované údaje a formulář odešle. Návštěvníkem zadané údaje jsou zpracované do podoby emailu, který je doručen pracovníkovi na pokladně klasického prodeje vstupenek. Ten na základě aktuálního stavu prodaných vstupenek pro dané představení vybere vhodné volné místo, zarezervuje je v systému Colosseum a odešle návštěvníkovi potvrzovací email s údaji o vybraných místech, ceně a lhůtě pro vyzvednutí, která je většinou 5 dní od data rezervace [25]. Takto nastavený systém v maximální možné míře vyhovuje požadavkům Městského divadla Brno, ovšem návštěvníkovi přináší řadu nevýhod, které již byly popsány v kapitole o online rezervacích. Především návštěvník při rezervaci neví, jaké konkrétní vstupenky si rezervuje, jaká je jejich cena, musí také vstupenky vyzvednout a zaplatit na pokladně divadla. V případě mimobrněnského diváka je to samozřejmě spojeno s nemalou ztrátou času a také s náklady na cestu pro vyzvednutí vstupenky.

Online rezervace vstupenek na následující měsíc začíná vždy 16. den předchozího měsíce – tedy o den později než klasický prodej vstupenek. Často se proto stává, že vstupenky na žádaná představení již není možné online rezervovat, protože byly vyprodány během prvního dne při klasickém předprodeji vstupenek na pokladně. Městské divadlo Brno takto uměle zvýhodňuje zákazníky, kteří pro nákup volí klasickou cestu a jsou ochotni první den předprodeje vystát dlouhé fronty u pokladny. Z údajů komerčního oddělení vyplývá, že z přibližně 25 % vstupenek na méně žádaná představení, které jsou k dispozici i druhý den předprodeje, jich je 15 % rezervováno prostřednictvím online rezervace. Přibližně 5 - 7 % zákazníků, kteří provedli online rezervaci, si však následně rezervované vstupenky nevyzvedne. Tím dochází k blokování vstupenek dalším zájemcům a potenciální finanční ztrátě [46].

Repertoár / Rezervace

představení:
autor:
scéna:

Poprask na laguně
Carlo Goldoni
Činoherní scéna

1

Vyberte datum

Klikněte na datum představení.

úterý09. 06. 200919:30

2

Vyplňte osobní údaje

Jméno a příjmení

Telefon

E-mail

3

Počty kusů

Obrázek 16: Online rezervace vstupenek, Městské divadlo Brno.
Zdroj: [25].

8.3 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy jsou přehledně shrnuty zásadní faktory vnitřního prostředí do silných a slabých stránek. Příležitosti a hrozby představují zásadní faktory vnějšího oborového okolí, týkají se tedy všech brněnských divadel.

Ze SWOT analýzy, uvedené na následující stránce vyplývá, že Městské divadlo Brno v maximální možné míře využívá všech svých silných stránek, které definují jeho konkurenční výhodu oproti jiným divadlům v Brně. Přesto však lze identifikovat několik slabých stránek, na které by se měl management divadla zaměřit. Nezbytné je také využití příležitostí pro další rozvoj divadla a odstranění či minimalizace dopadu hrozeb. Rozšíření elektronického prodeje vstupenek je jednou z příležitostí.

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouhodobě vysoká návštěvnost a vysoká přízeň diváků	Dlouhé fronty u pokladen při zahájení předprodeje vstupenek
Kvalitní herecký soubor	Není možný online nákup vstupenek, možná pouze online rezervace vstupenek s nutností následného vyzvednutí vstupenky na pokladně
Dlouhá divadelní tradice, dobré renomé divadla	Omezená cílená propagace na mladého návštěvníka vzhledem k finančním možnostem divadla, nedostatečná propagace v elektronických médiích
Stálé vedení divadla s cíleným směřováním divadelní produkce	Nepropracované webové stránky
Široká nabídka představení pro různé druhy diváků	Nedostatečné a neobjektivní nástroje pro získání zpětné vazby od diváků
Premiérová představení realizována podle nejnovějších divadelních trendů	Nedostatek parkovacích míst v okolí divadla
Bohatá zájezdová činnost – propagace divadla za hranicemi jihomoravského regionu	Nedostatečné skladovací a výrobní prostory pro kulisy, kostýmy atd.
Moderně vybavené technické zázemí obou divadelních scén	Nedostatečné doplňkové služby v areálu divadla. Chybí např. obchod s CD, plakáty, notami, tričky apod.
Poloha divadla v centru Brna	
Finanční stabilita, provozní dotace od zřizovatele	

Příležitosti	Hrozby
Omlazení diváků	Snížení návštěvnosti z důvodů ekonomické krize
Rozšíření elektronického prodeje vstupenek	Odliv diváků za jiným, levnějším druhem zábavy (kino, televize)
Větší zaměření na mimobrněnské diváky	Konkurence brněnských a pražských divadel
Rozšíření nabídky a výhod pro předplatitele	Snížení provozních dotací od zřizovatele.
Využití grantů z fondů Evropského společenství	Odchod známých herců do známějších pražských divadel, do televize, filmu

8.4 Faktory významné pro elektronický prodej vstupenek

V této části jsou z předcházejících kapitol shrnuty všechny faktory vnějšího či vnitřního okolí, které jsou klíčové pro elektronický prodej vstupenek, nějakým způsobem ho v současnosti ovlivňují či by měly vliv na jeho případné rozšíření v budoucnosti:

- Stávající vysoká přízeň diváků v současné době nevytváří žádný tlak na změnu či úpravu stávajícího systému prodeje vstupenek či rozšíření elektronického prodeje vstupenek. Diváci jsou ochotní stát fronty před pokladnou při předprodeji nebo volí hromadný organizovaný nákup vstupenek přes komerční oddělení divadla. Elektronický prodej vstupenek může být další variantou pro nákup vstupenek.
- I přes velmi vysoké procento návštěvnosti, které převyšuje průměrnou návštěvnost divadel v České republice, návštěvnost v letech 2005 až 2008 v absolutních číslech mírně klesá. Vstupenky prodané elektronickým prodejem mohou pomoci opět zvýšit návštěvnost.
- Složení obyvatel České republiky se mění: v dlouhodobém horizontu se dá očekávat úbytek obyvatel, stárnutí populace a zvýšení počtu obyvatel s vyšším vzděláním. Při výrazném snížení počtu obyvatel lze ale očekávat i snížení počtu míst ve zřizovaných divadelních institucích. V důsledku současné hospodářské recese lze očekávat i změnu struktury výdajů zákazníků a přehodnocení jejich výdajů na kulturu.

- S postupným rozvojem informačních technologií se stále větší část populace v České republice seznamuje s možnostmi elektronického nákupu a s jeho výhodami. Pro mladou generaci je samozřejmost používat počítač, internet a veškeré dostupné aplikace, které nabízí.
- Některé konkurenční subjekty působící v kulturní oblasti mají ve svém prodejním systému již obsažený i elektronický prodej vstupenek. Online prodej vstupenek s možností výběru sedadla a následnou platbou prostřednictvím platební karty umožňuje např. Národní divadlo Brno nebo multiplex kin Pallace Cinemas. Lze předpokládat, že návštěvník, který si již někdy online zakoupil vstupenku do jiného kulturního zařízení, může možnost online nákupu vstupenky očekávat i v případě Městského divadla Brno.
- Přes 40 % návštěvníků divadla tvoří mimobrněnsť diváci. Pokud tito diváci nejsou organizováni v hromadných zájezdech, lze předpokládat jejich zájem o online nákup vstupenky vzhledem k místě jejich bydliště a časové úspoře oproti klasickému nákupu vstupenky na pokladně divadla v předprodeji.
- Stávající systém, který umožňuje pouze online rezervaci bez možnosti výběru konkrétního sedadla, od elektronického nákupu vstupenky spíše odrazuje a není ve velké míře návštěvníky využíván.
- Technické zázemí divadla je na velmi vysoké úrovni. Budovy divadla prošly rekonstrukcí nebo jsou nově postavené. V blízké budoucnosti se nepředpokládají výrazně větší investice do hmotného majetku. Budoucí investice se tedy mohou zaměřit do oblastí, které byly dříve opomíjeny – např. do oblasti zlepšení služeb pro návštěvníky, kam spadá i elektronický obchod.
- Platná právní úprava a legislativa upravující elektronické obchodování sice není ideální, ale základní rámec elektronického obchodu je pokryt a neexistují žádné právní překážky.
- Na trhu existuje dostatečně velká nabídka systémů poskytujících služby elektronického obchodu. Systémy elektronického prodeje jsou dostatečně variabilní a lze je navrhnout přesně podle požadavků a potřeb divadla.

Z pohledu inovační teorie by Městské divadlo Brno nebylo na poli elektronického prodeje vstupenek inovátorem, ale následovníkem [2].

- Možné využití grantu či speciální cílené dotace na zlepšení elektronického prodeje vstupenek.

Silná divácká základna spolu s faktem, že divadlo je schopno docílit vysoké návštěvnosti i prostřednictvím stávajícího klasického systému prodeje vstupenek, tvoří silný argument pro zachování a neměnnost stávajícího klasického systému prodeje vstupenek. Existují ale i faktory, které podporují rozšíření elektronického prodeje vstupenek. Nutné je také poznamenat, že zastavení rozvoje v oblasti informačních systémů, a tedy i systémů prodeje vstupenek může znamenat vysoké investiční náklady v budoucnosti, které bude nutno učinit v relativně krátké době s cílem dohnat konkurenci, která investovala do rozvoje průběžně. Bylo by tedy pouze otázkou času, kdy by byl management divadla nucen vnějšími faktory změnit stávající systém prodeje vstupenek. Proto by Městské divadlo Brno mělo usilovat o zlepšení elektronického prodeje vstupenek již nyní.

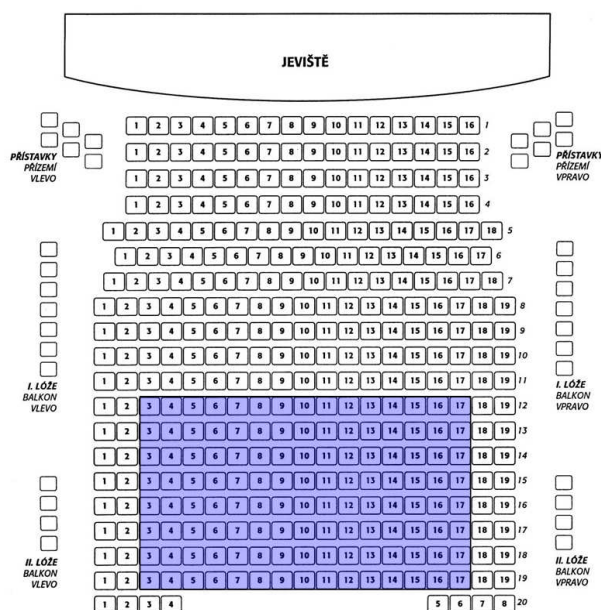
8.5 Návrhy zlepšení elektronického prodeje vstupenek a jejich zhodnocení

Vzhledem k výchozí situaci, ve které se Městské divadlo Brno nachází, existují dva možné přístupy pro rozšíření elektronického prodeje vstupenek. První možností je rozšíření stávajícího prodejního systému vstupenek, druhou možností je outsourcing elektronického prodeje.

Rozšířením stávajícího klasického systému prodeje vstupenek na pokladně o modul umožňující elektronický prodej zůstanou veškeré kompetence a správa celého systému v rukou managementu divadla, což je nesporná výhoda. Nevýhodou jsou naopak vyšší počáteční investiční náklady. Pro Městské divadlo Brno připadá při úvahách o zlepšení elektronického prodeje vstupenek změna současné online rezervace vstupenek bez možnosti výběru sedadla na online nákup vstupenky s možností výběru konkrétního sedadla. Je to dáno současnou situací v oblasti elektronického prodeje vstupenek i vzhledem k tomu, jaké systémy elektronického nákupu vstupenek nabízejí svým návštěvníkům konkurenční kulturní instituce. Systém online nákupu vstupenek přitom musí splňovat následující požadavky:

- Kompatibilita a propojení se stávajícím klasickým prodejním systémem. Elektronicky prodané sedadlo se musí ihned zobrazit v systému klasického prodeje jako obsazené.
- Přístup návštěvníků k online nákupu vstupenek přes webové stránky divadla, propojení s programem divadla zveřejněným na webových stránkách.
- Variabilita při výběru elektronického platebního systému pro online platbu, systém by měl umožnit online nákup co nejširšímu okruhu diváků bez ohledu na to, jaký nástroj elektronické platby divák vlastní.
- Vzhledem k vysokému počtu vstupenek prodaných klasickým způsobem na pokladně se zdá vhodnější, když během online nákupu vstupenky nebude při výběru sedadla možno vybírat místo z celé kapacity hlediště. Pro každé představení by bylo pro elektronický prodej vyčleněno pouze několik řad s ohledem na to, aby na krajích řad nemohla zůstat neprodejná místa, podobně jako na Obrázek 17. Takováto místa by byla přednostně určena pro zájemce o online nákup vstupenek. Velikost oblasti by samozřejmě mohla být nastavena odlišně pro různá představení. Management divadla by tak mohl flexibilně určovat počet vstupenek nabízených elektronicky, aniž by došlo k omezení stávajícího klasického prodeje vstupenek. Zároveň by tím bylo sníženo riziko ušlé tržby za vstupenky prodané na pokladně divadla. Návštěvník nakupující vstupenky elektronicky by tedy mohl vybírat pouze z předem dané oblasti hlediště, přičemž systém by nesměl dovolit, aby v řadách zůstávala volná místa. Toho by bylo docíleno tím, že např. návštěvník nakupující dvě vstupenky označí při výběru místa pouze sedadlo pro první vstupenku a druhé místo mu přiřadí systém sám podle volné kapacity. Vstupenky tak budou vedle sebe, ale zároveň nevznikne volné sedadlo, které by bylo dál prakticky neprodejné. V případě, že by všechna místa určená pro klasický prodej vstupenek na pokladně byla již vyprodána, ale místa určená pro elektronický prodej by byla ještě volná, mohl by pracovník klasického prodeje prodat případnému zájemci i místo původně určené pro elektronický prodej. Tím by nedocházelo k případným ekonomickým ztrátám způsobených situací, kdy o vstupenky nemá zájem

návštěvník prostřednictvím elektronického prodeje ale naopak o ně má zájem návštěvník prostřednictvím klasického prodeje vstupenek.



Obrázek 17: Hlediště s oblastí určenou pro elektronický prodej. Zdroj: [25].

Městské divadlo Brno v současné době nedisponuje příslušnými vlastními personálními kapacitami, které by se mohly na zlepšení elektronického prodeje vstupenek podílet po technické stránce. Proto se zdá vhodnější, když bude realizace online prodeje vstupenek svěřena externí odborné firmě na základě detailních požadavků vypracovaných managementem divadla a komerčním oddělením. V této souvislosti se nabízí možnost rozšíření systému Colosseum, který v současné době divadlo používá pro klasický prodej vstupenek, o modul umožňující online prodej vstupenek a propojení systému s webovými stránkami Městského divadla Brno [38]. Další možné řešení je úprava stávajících webových stránek divadla a jejich rozšíření o nabídku online prodeje vstupenek. Webové stránky divadla vytvořila společnost Cognito s.r.o., která také nabízí kompletní realizaci internetového obchodu [7].

Nezbytnou součástí online prodeje vstupenek by byl elektronický platební systém umožňující online platbu přes internet. Volba způsobu online platby musí být provedena jak s ohledem na stávající věkovou skladbu návštěvníků divadla tak s ohledem na předpokládaný vývoj skladby diváků v budoucnosti. Zcela samozřejmou by měla být

možnost uhradit zakoupené vstupenky pomocí platební karty, vhodné se však zdá i umožnění platby pomocí tzv. elektronické peněženky.

První možností online platby je platba platební kartou, která umožňuje platby přes internet. Implementace nezbytného zabezpečení pro ochranu údajů zadávaných při platbě platební kartou přes internet včetně implementace technologie 3D Secure je však značně náročná. Vhodnějším řešením je provádět platbu za vstupenky prostřednictvím externí online platební brány např. Pay MUZO [15]. Návštěvník si prostřednictvím elektronického obchodu vybere požadované vstupenky a v okamžiku platby bude přesměrován na online platební bránu, kde proběhnou veškeré transakce spojené s online platbou. Po úspěšném dokončení online platby je návštěvník opět přesměrován do elektronického obchodu, kde se mu zobrazí zakoupené vstupenky. Městské divadlo Brno tak neponese žádnou odpovědnost za průběh online internetové platby.

Vzhledem k existující skupině potenciálních návštěvníků, kteří by si rádi zakoupili vstupenky elektronicky, ale nevlastní platební kartu umožňující internetové platby nebo nemají k používání platebních karet na internetu důvěru, bude vhodné implementovat do systému i možnost platby prostřednictvím elektronické peněženky. Do elektronické peněženky lze totiž převést i finanční prostředky z běžného účtu, pomocí kupónů, či mobilní platbou. Nutná by však byla propagace a osvěta mezi návštěvníky divadla, jaké má elektronická peněženka výhody a jak se používá. V této souvislosti by bylo možné využít jako podpůrný nástroj i v současné době probíhající reklamní kampaň k elektronickým peněženkám PaySec a GoPay [36].

Po dokončení elektronického nákupu vstupenky se návštěvníkovi zobrazí zakoupené vstupenky. Návštěvník si je vytiskne nebo si případně poznamená údaje pro vyzvednutí vstupenky na pokladně těsně před představením. V případě vytištění vstupenky návštěvníkem ihned po zakoupení je nutné zabezpečit, aby nemohlo dojít k vytištění dvou stejných vstupenek pro jedno sedadlo.

Zajímavou možností je také využití systému elektronického prodeje vstupenek pro rozšíření služeb pro předplatitele. V současnosti si předplatitel nemůže sám zvolit konkrétní den představení, představení musí navštívit v den pevně daný rozpisem programu pro předplatitele. Pro všechna představení má také přidělené stejné sedadlo. Tento systém by šlo pozměnit: při zakoupení předplatného by předplatitel obdržel heslo.

Pokud by předplatiteli nevyhovoval rozpis představení, mohl by si v systému elektronického prodeje vstupenek změnit jemu nevyhovující termín představení za jiný či si zvolit jiné sedadlo. Přihlášením pomocí obdrženého hesla by systém předplatitele rozpoznal a nebyla by požadována platba. Ještě revolučnější by byla změna předplatného tak, aby místo dosavadně přesně určeného termínu představení měl předplatitel pouze určeno, v kterém časovém období má představení navštívit. V tomto daném období by si pak předplatitel mohl vybrat, jaký termín daného představení mu nejvíce vyhovuje. Prostřednictvím systému elektronického prodeje vstupenek by si ve vybraném termínu představení zvolil místo v hledišti, čímž by měl zajištěnou vstupenku. V posledním kroku by však místo platby zadal svoje heslo. Byl by tak systémem identifikován jako předplatitel a platba vstupenky by byla opět přeskočena. Popsané návrhy jsou ale velmi inovátorské a futuristické, pro jejich případnou realizaci by byla nutná hlubší analýza jak mezi předplatiteli tak v rámci Městského divadla Brno. Taktéž náklady na realizaci takového systému by byli zřejmě vyšší – nutná by byla elektronická databáze předplatitelů. Přínosy pro předplatitele by ale byly nesporně veliké.

Nevýhoda vysokých nákladů nutných pro realizaci systému elektronického prodeje vstupenek popsaného výše může být pro management divadla zásadní překážkou. V tomto případě přichází v úvahu možnost outsourcingu elektronického prodeje vstupenek prostřednictvím externího poskytovatele. Tuto službu poskytuje v České republice např. společnost Ticket Art, Ticket Portal nebo Ticket Pro [48], [49]. Z každé zakoupené vstupenky je poskytovateli hrazena provize, což je v podstatě jediný náklad provozovatele divadla na elektronický prodej. Nutno ale poznamenat, že zaplacená provize snižuje příjem divadla a navíc řešení pomocí outsourcingu lze také považovat pouze jako dočasné. V dlouhodobém horizontu je outsourcing víc nákladnější než jednorázová investice do vlastního systému elektronického prodeje vstupenek. Další komplikací by bylo i propojení elektronického prodeje se současným klasickým prodejem, složitý by byl i elektronický prodej pouze v předem specifikované oblasti hlediště. Proto se tato možnost nejeví jako reálná.

9 Závěr

Tato diplomová práce se zabývá problematikou elektronického prodeje vstupenek v kulturních zařízeních. Práce shrnuje přehled současného stavu prodeje vstupenek, analyzuje rizika, výhody a nevýhody jednotlivých systémů elektronického prodeje vstupenek s ohledem na návštěvníka i na provozovatele kulturních zařízení. Zabývá se také elektronickými platebními systémy vhodnými pro úhradu online zakoupené vstupenky. V praktické části pak navrhuje možná zlepšení elektronického prodeje vstupenek pro Městské divadlo Brno. Rozhodnutí o možných zlepšeních je učiněno na základě výsledků důkladné analýzy současného stavu divadla s využitím metod strategického managementu. Zkoumány jsou důležité vnější i vnitřní faktory pomocí metodiky SLEPT, Porterova modelu konkurenčních sil a SWOT analýzy. Ze souhrnu faktorů vyplývá, že současný stav prodeje vstupenek je sice uspokojivý vzhledem k podmínkám, v nichž se divadlo nachází, ale do budoucna je neudržitelný. Je otázkou času, kdy bude management divadla nucen vnějšími okolnostmi, návštěvníky a konkurencí změnit stávající systém prodeje vstupenek. Proto byly navrženy varianty rozvoje elektronického prodeje vstupenek v Městském divadle Brno, které vzhledem k parametrům divadla a současnému způsobu prodeje vstupenek připadají v úvahu. Nejvíce realistickou se jeví varianta rozšíření stávajícího systému klasického prodeje vstupenek o modul umožňující jejich online nákup. Systém by byl propojen s webovými stránkami divadla. Jako elektronický platební systém by byla pro internetovou platbu využita externí online platební brána nebo některý ze systémů elektronické peněženky. Uvažováno je i využití nově navrženého systému prodeje vstupenek pro rozšíření služeb abonentům, kteří tvoří velmi silnou skupinu zákazníků divadla.

Jedině kontinuálním rozvojem služeb zákazníkům – návštěvníkům divadla, bude zaručena konkurenceschopnost Městského divadla Brno i v budoucnu v případě, že dojde ke zhoršení stávajících příznivých podmínek, z nichž divadlo v současnosti těží. Elektronický prodej vstupenek bezesporu patří mezi důležité služby návštěvníkům divadla. Nicméně při zavádění online prodeje vstupenek by bylo nutné operativně řešit vzniklé problémy, především při řešení koexistence stávajícího a elektronického prodeje vstupenek a při zúčtovávání přijatých online plateb.

Seznam literatury

- [1] *ARTIO - Elektronické vstupenky a lístky* [online]. 2009 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.artio.net/cz/produkty/elektronicke-vstupenky>>.
- [2] BARTES, F. *Inovace v podniku..* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. 133 s. ISBN 80-214-3086-9.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [5] CELENTANO, S.C., MARSHALL, K. *Theatre management*. U.S.A, California: Players Press, 1998. 196 s. ISBN 0-88734-684-7.
- [6] *Centrum experimentálního divadla* [online]. 2009 [cit. 2009-05-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.ced-brno.cz/index.php?show=prostory&typ=divadla&lang=cze&PHPSESSID=f0ba48e93a20870b74e750cf1f92e677>>.
- [7] *Cognito – internetové obchody* [online]. 2009 [cit. 2009-05-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.cognito.cz/internetove-obchody/>>.
- [8] *Český statistický úřad* [online]. 2009 [cit. 2009-05-09]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide>.
- [9] *Český statistický úřad* [online]. 2009 [cit. 2009-05-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/s/2008-3>>.
- [10] *DISdata Tickets* [online]. 2009 [cit. 2009-03-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.disdata.cz/program.aspx?pid=e8e4kk1Hqm3wu49F%2faJ0%2bA>>.
- [11] *Divadlo Husa na provázku* [online]. 2009 [cit. 2009-05-10]. <<http://www.provazek.cz/>>.
- [12] DVOŘÁK, J. *Elektronický obchod*. Brno: MSD s.r.o. , 2002. 116 s. ISBN 80-214-2236-X.
- [13] FORET, M., PROCHÁZKA P., URBÁNEK, T. *Marketing, základy a principy*. Brno: Computer Press, 2005. 150 s. ISBN 80-251-0790-6.
- [14] FRIMMEL, M. *Elektronický obchod: Právní úprava*. Praha: Prospektrum, 2002. 320 s. ISBN 80-7175-114-6.

- [15] *Global Payments Inc. – Secure Payment on Web* [online]. 2009 [cit. 2009-04-24]. Dostupný z WWW: <http://www.globalpaymentsinc.com/Europe/english/products/secure-web.html>.
- [16] GRASEOVA, L. Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování. *Obrana a strategie*, 2006, č. 2, s. 48.
- [17] GROVE, A. S. *High output management, řízení orientované na výkon*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-60-3.
- [18] *HaDivadlo* [online]. 2009 [cit. 2009-05-10]. <http://www.hadivadlo.cz/>.
- [19] *Internetové platební systémy – elektronické peněženky* [online]. 2009 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <http://marekkukla.sweb.cz/platebni%20systemy/>.
- [20] JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [21] LEIGH, A. *Praktický rádce managera*. Praha: Svoboda, 1992. ISBN 80-205-0264-5.
- [22] *Madame Tussauds London* [online]. 2009 [cit. 2009-03-18]. Dostupný z WWW: <http://www.madametussauds.com/London/BuyTickets/Tickets/Default.aspx>
- [23] *mBank – Karta Visa Classic* [online]. 2009 [cit. 2009-04-10]. Dostupný z WWW: <http://www.mbank.cz/osobni/emax/karta-visa-classic.html#tabs=0>.
- [24] *MDB Light System* [online]. 2009 [cit. 2009-04-30]. Dostupný z WWW: <http://www.mdb.cz/svetla/home.html>.
- [25] *Městské divadlo Brno* [online]. 2009 [cit. 2009-05-10]. Dostupný z WWW: <http://www.mdb.cz>.
- [26] Mihalcescu, C., Iacob, I., Firoiu, D. 3-D Secure Standard. In *International Conference of Commerce ASE*. Bucuresti, 2006.
- [27] Meng, B., Zhang, H. An electronic commerce system prototype and its implementations. In *The Fifth International Conference on Computer and Information Technology* [online]. 2005 [cit. 2009-04-26]. Dostupný z WWW: http://ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs_all.jsp?tp=&arnumber=1562783&isnumber=33169
- [28] *Moderní Brno* [online]. 2009 [cit. 2009-05-03]. Dostupný z WWW: <http://www.modernibrno.cz/tema/divadla/clanek.htm?clanek=320>.
- [29] MOŠA, S. *Zpráva o činnosti Městského divadla Brno za rok 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, interní dokument MDB*. Brno: Městské divadlo Brno, 2004 - 2008.

- [30] NÁBĚLEK, V. Mobilní platby a platby mobilem na internetu. In *E-Conference Forum 2008* [online]. 2008 [cit. 2009-04-29]. Dostupný z WWW: <http://www.admaz.cz/konference/konf_2008_05_27/download/9-viktor-nabelek.pdf>.
- [31] *Národní divadlo Brno* [online]. 2009 [cit. 2009-05-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.ndbrno.cz/o-divadle/>>.
- [32] *Národní divadlo Brno* [online]. 2009 [cit. 2009-05-13]. Dostupný z WWW: <<http://online.ndbrno.cz/>>.
- [33] *Národní informační a poradenské centrum pro kulturu - Financování kultury z veřejných rozpočtů 2001-2007* [online]. 2009 [cit. 2009-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.nipos-mk.cz/?p=2675>>.
- [34] *Národní informační a poradenské centrum pro kulturu – Statistika kultury* [online]. 2009 [cit. 2009-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>>.
- [35] *Palace Cinemas* [online]. 2009 [cit. 2009-05-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.palacecinemas.cz/>>.
- [36] *PaySec – platby přes internet* [online]. 2009 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.paysec.cz/CmsPage.aspx?Id=paysecManual>>.
- [37] *Pegas – systém automatizované distribuce vstupenek* [online]. 2009 [cit. 2009-03-21]. Dostupný z WWW: <http://www.softpro.cz/pegas_prezentace.html>.
- [38] *Perfect Systems – Produkty Colosseum* [online]. 2009 [cit. 2009-03-21]. Dostupný z WWW: <http://www.perfect-system.cz/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=17&Itemid=98>.
- [39] PIJÁK, M. *Elektronické platební systémy*. Brno: Masarykova univerzita, 2003. 70 s. Diplomová práce.
- [40] PORTER, M. E. *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1998. 557 s. ISBN: 0-02-925090-0.
- [41] PORTER, M. E. *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 s. ISBN: 0-02-925360-8.
- [42] POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. *Management*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2006. 156 s. ISBN 80-7157-633-6.
- [43] *Premium Services* [online]. 2009 [cit. 2009-04-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.premiumservices.cz/public/Edu.aspx?c=1>>.
- [44] RAIS, K., DOSKOČIL, R. *Risk management*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 148 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

- [45] ROBSON, M. *Skupinové řešení problémů*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-32-7.
- [46] SEDLÁČKOVÁ, R. *Statistika prodeje vstupenek, interní dokument komerčního oddělení MDB*. Brno: Městské divadlo Brno, 2008.
- [47] SRNA, Z. *Půlstoletí městského divadla Brno*. Brno: Městské divadlo Brno, 1996. 302s. ISBN: 4-1023-187.
- [48] *Ticket Art – online prodejní síť pro předprodej vstupenek* [online]. 2009 [cit. 2009-05-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.ticket-art.cz/vstupenky.htm>>.
- [49] *Ticket Pro – E-Tickets* [online]. 2009 [cit. 2009-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.ticketpro.cz/jnp/o-nas/e-ticket.html><http://www.ticketpro.cz/>>
- [50] *T-Mobile: m-platba* [online]. 2009 [cit. 2009-04-29]. Dostupný z WWW: <<http://t-mobile.cz/Web/Residential/TarifySluzby/MobilniPlatby/Default.aspx>>.
- [51] VIŠŇOVSKÝ, J. *Možné přístupy k tvorbě efektivní osobní pracovní techniky manažera*. Zemědělská ekonomika, 1998. ISSN 0139-570X.
- [52] *Vodafone M – peněženka* [online]. 2009 [cit. 2009-04-29]. Dostupný z WWW: <http://www.vodafone.cz/osobni/tarify_ceny/ceniky/treti_strana/m_penezenka/index.htm>.
- [53] *Zpráva o činnosti statutárního města Brna v roce 2003, 2004, 2005, 2006, 2007* [online]. 2009 [cit. 2009-05-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.brno.cz/index.php?nav01=2214&nav02=4326>>.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo Městského divadla Brno	10
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil[40].	18
Obrázek 3: Rámec SWOT analýzy	20
Obrázek 4: Propojení elektronického a klasického systému prodeje vstupenek	25
Obrázek 5: Rezervace vstupenky s možností výběru času	28
Obrázek 6: Rezervace vstupenky s možností omezeného výběru	30
Obrázek 7: Online rezervace a online nákup vstupenky s výběrem sedadla	32
Obrázek 8: Struktura rezervačního systému Colosseum	34
Obrázek 9: Vztah mezi obchodníkem a zákazníkem při transakci platební kartou.....	36
Obrázek 10: Schéma online platební brány Pay MUZO	39
Obrázek 11: Předpokládaný vývoj populace v ČR.....	46
Obrázek 12: Předpokládaná věková skladba obyvatel v roce 2040.....	47
Obrázek 13: Index reálné mzdy v České republice v letech 1994 - 2008	49
Obrázek 14: Struktura výdajů obyvatel České republiky	50
Obrázek 15: Online rezervace a nákup vstupenky, Národní divadlo Brno	54
Obrázek 16: Online rezervace vstupenek, Městské divadlo Brno	70
Obrázek 17: Hlediště s oblastí určenou pro elektronický prodej.....	76

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výhody a nevýhody klasického prodeje vstupenek	23
Tabulka 2: Výhody a nevýhody elektronického prodeje vstupenek.....	24
Tabulka 3: Rozpočtové výdaje na divadlo v letech 2004-2007 v mil. Kč.....	50
Tabulka 4: Počet představení a počet návštěvníků brněnských divadel	58
Tabulka 5: Výše dotace v tis. Kč a přepočet dotace v Kč na jednu vstupenku	58
Tabulka 6: Souhrnné údaje o představeních Městského divadla Brno	61
Tabulka 7: Souhrnné údaje o představeních na domácí scéně	62
Tabulka 8: Zdroje příjmů Městského divadla Brno v tis. Kč	63
Tabulka 9: Náklady Městského divadla Brno v tis. Kč	64
Tabulka 10: Souhrnné ekonomické údaje a soběstačnost.....	65
Tabulka 11: Návštěvnost Městského divadla Brno	66